SOMMAIRE DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION FORMATIVE DE L'INITIATIVE STRATÉGIQUE ÉVALUATION, COUNSELLING ET AIGUILLAGE

Rapport final

Évaluation et de l'exploitation des donnés
Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada
Mai 1997

SP-AH041F-05-97

106-02541/

REMERCIEMENTS

L'évaluation formative de l'initiative stratégique Évaluation, counselling and aiguillage (ÉCA) a été effectuée à contrat par KPMG pour le compte de l'Evaluation and Accountability Branch, Ministry of Education, Skills and Training, en partenariat avec Développement des ressources humaines Canada. Ce projet, financé conjointement par le Canada et la province de la Colombie-Britannique conformément à un accord d'initiatives stratégiques, a pour objet de tester de nouvelles démarches pour la réforme de la sécurité sociale en Colombie-Britannique.

La recherche sur laquelle repose le projet a été menée à l'été de 1996. Depuis lors, divers éléments du programme ont fait l'objet d'améliorations et de modifications.

Le Comité directeur de l'ÉCA tient à remercier les comités locaux d'ÉCA, les représentants des deux paliers de gouvernement et les divers fournisseurs de services en Colombie-Britannique qui ont consacré du temps et de l'énergie à l'évaluation. Celle-ci est l'aboutissement d'un processus long et complexe qui n'aurait pu être mené à bien sans la bonne volonté et la collaboration de toutes ces personnes.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ

RÉPONSE DE LA DIRECTION

1.0 INTRODUCTION

1.1 Contexte
1.2 L'initiative stratégique ÉCA
1.3 Partenariats et liens avec la collectivité
1.4 Objectifs de l'évaluation
1.5 Organisation du rapport

2.0 MÉTHODE D'ÉVALUATION FORMATIVE

2.1 Le processus d'évaluation du programme d'ÉCA
2.2 Évaluation formative et évaluation sommative
2.3 Méthodologie
2.4 Limites de la méthodologie

3.0 DESCRIPTION DES COMPOSANTES DE L'ÉCA

3.1 Composantes de l'ÉCA
3.2 Exemple de projet pilote — Burnaby
  3.2.1 Séance d'orientation en groupe
  3.2.2 Points de départ
  3.2.3 Planification de carrière
  3.2.4 Centre de ressources et d'information sur les carrières
  3.2.5 Préparation de carrière pour les clients inscrits à des cours d'ALS
3.3 Sommaire des autres projets pilotes d'ÉCA
  3.3.1 Fort St. John
  3.3.2 Campbell River
  3.3.3 Surrey
  3.3.4 Prince Rupert
  3.3.5 Nanaimo
  3.3.6 Abbotsford
  3.3.7 Nelson
  3.3.8 Parksville
  3.3.9 Kamloops
3.4 Ordre séquentiel des composantes et des aiguillages
3.5 Points de départ
  3.5.1 Objectifs, conception et prestation
  3.5.2 Origine des aiguillages
  3.5.3 Nombre d'aiguillages par rapport au nombre de participants à Points de départ
  3.5.4 Le processus d'aiguillage et la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*
  3.5.5 Comparaison du coût de la composante Points de départ par participant

3.5.6 Concrétisation des résultats prévus
3.5.7 Le programme *BC BENEFITS* et le processus d'aiguillage vers la composante Points de départ

4.0 POINTS RELEVÉS LORS DE L'ÉVALUATION FORMATIVE

4.1 Les critères d'ÉCA
4.2 La portée des services dispensés
4.3 La satisfaction des besoins des collectivités en matière d'ÉCA
4.4 Le processus de planification
4.4.1. Évaluation des besoins et stratégies de mise en oeuvre propres à chaque collectivité
4.4.2 Le processus de planification de la prestation des services
4.4.3 Lacunes en matière de services comblées par l'ÉCA
4.4.4 Lacunes en matière de services qui n'ont pas été comblées par l'ÉCA
4.5 Le processus d'établissement des plans d'action
4.6 Activités de monitorage et de suivi
4.6.1 Rétroactions et évaluation de la part des participants
4.6.2 Monitorage des progrès des BSR
4.7 Innovation
4.8 Efficacité des partenariats d'ÉCA
4.8.1 Contexte
4.8.2 Effets des changements de grande envergure chez les partenaires
4.8.3 Le partenariat au niveau local
4.9 Les pratiques exemplaires et l'IS/ÉCA

5.0 CONCLUSIONS

5.1 Possibilités de réalisation des objectifs de l'initiative stratégique ÉCA
5.2 Observations récapitulatives au sujet des composantes individuelles de l'IS/ÉCA
5.3 Conclusions relatives au partenariat de l'ÉCA
5.4 Autres conclusions
5.5 L'importance d'un processus suivi de détermination des « pratiques exemplaires »

ANNEXE A : QUESTIONS DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'ÉCA

ANNEXE B : MODÈLES LOGIQUES

ANNEXE C : POINTS DE DÉPART : ORDRE DU JOUR

ANNEXE D : POINTS DE DÉPART : COMPOSANTES

ANNEXE E : POINTS DE DÉPART : OBJECTIFS

ANNEXE F : NOMBRE DE PARTICIPANTS À L'ÉCA

ANNEXE G : DATES DE PARTICIPATION

RÉSUMÉ

Introduction et contexte

Le présent rapport expose les constatations d'une évaluation formative formelle globale de l'initiative stratégique Évaluation, counselling and aiguillage (IS/ÉCA)* qui a été lancée en vertu de l'Accord de collaboration entre le Canada et la Colombie-Britannique relatif aux composantes du marché du travail des initiatives stratégiques Canada/Colombie-Britannique.

L'objectif de l'initiative stratégique ÉCA était de tester un système amélioré d'évaluation, de counselling et d'aiguillage à l'intention des personnes touchant des prestations de soutien du revenu, et d'en faire la démonstration. On s'attendait à ce qu'elle contribue à accroître les liens entre les programmes d'emploi et entre ces derniers, les personnes recevant du soutien du revenu et le marché du travail.

L'intégration de la conception et de la prestation des services était l'un des grands aspects innovateurs de l'initiative.

En fin de compte, les projets pilotes avaient pour objet de répondre à l'objectif visant à aider les bénéficiaires de prestations de soutien du revenu (BSR) à devenir autonomes, à s'intégrer au marché du travail et à y demeurer à long terme.

Entre mai 1995 et juillet 1996, soit la période visée par cette évaluation, au moins 8 497 personnes ont participé aux composantes de l'IS/ÉCA. De ce nombre, on comptait au moins 3 426 participants à la composante commune à tous les projets, Points de départ. Entre 2 % et 37 % de tous les BSR dans les localités visées par les 11 projets pilotes ont assisté à au moins une composante d'ÉCA.

Description de l'initiative stratégique

L'IS/ÉCA a été conçue dans le cadre plus vaste d'un partenariat entre le gouvernement du Canada et la province de la Colombie-Britannique. Ce partenariat était constitué d'un Groupe directeur de l'ÉCA et de neuf comités locaux d'ÉCA chargés d'évaluer les besoins des clients et d'offrir des services dans leurs collectivités respectives. C'est ainsi que les comités locaux ont

---

* *Ou « Évaluation, Counselling et Présentation (ECP) » comme on disait à l'époque.*

élaboré des « plans de prestation des services » à l'intention des projets pilotes locaux d'ÉCA qui avaient pour objet de bonifier les services d'évaluation, de counselling et d'aiguillage déjà offerts localement aux prestataires de l'aide sociale.

La méthode d'évaluation formative

L'évaluation formative avait pour objet de déterminer l'efficacité de la conception et de la gestion de l'IS/ÉCA et de cerner les facteurs qui allaient vraisemblablement influer sur l'efficience, la rentabilité et l'efficacité du programme. De plus, le Comité directeur de l'évaluation de l'ÉCA voulait des réponses à une liste de questions précises sur la conception et l'exploitation de l'initiative stratégique dans son ensemble et sur les résultats des projets pilotes individuels. (On trouvera la liste de ces questions à l'annexe A.)

Pour trouver des réponses à ces questions, on a eu recours à diverses méthodes, notamment un examen des documents, des entrevues sur place, des entrevues téléphoniques de suivi et un questionnaire formatif auquel ont répondu les membres des neuf comités locaux d'ÉCA et les fournisseurs de service ayant participé aux projets pilotes.

Compte tenu des résultats de la collecte des données et de la méthode de recherche décrites ci-dessus, des études de cas détaillées ont été rédigées et distribuées aux comités locaux d'ÉCA, qui ont été priés de les commenter. Les résultats des études de cas détaillées sont résumés dans le présent rapport.

Principales constatations

L'un des principaux résultats des composantes d'ÉCA est que l'on a commencé à accorder plus d'importance au counselling et à l'évaluation en groupe, que ce soit de la part des fonctionnaires du gouvernement ou de fournisseurs de services à contrat. Cette tendance a eu pour effet de faciliter la prestation plus vaste et plus immédiate de services aux BSR, et, selon certaines remarques des répondants, d'améliorer les services offerts, car les participants pouvaient profiter du soutien de leurs pairs dans les séances collectives.

Selon l'examen des projets pilotes, les composantes mises sur pied par les comités locaux suivaient de très près les critères de l'initiative stratégique ÉCA. Le défi le plus important que les comités locaux d'ÉCA ont eu à relever a été de mettre sur pied suffisamment de composantes pour respecter le plus grand nombre possible de critères d'ÉCA, compte tenu de la gamme des besoins des clients.

Il semble évident que l'évaluation des besoins et la stratégie de mise en oeuvre propres à chaque collectivité se sont révélées très efficaces lorsqu'il s'est agi de veiller à ce que la prestation des services soit mieux intégrée et mieux coordonnée.

La participation des BSR au processus d'établissement des plans d'action a été plus intense et plus globale que dans le cadre de programmes précédents offerts par les partenaires à titre individuel. Il semble que la nature et le niveau de la participation des clients aux processus d'établissement des plans d'action aient été appropriés.

L'initiative stratégique ÉCA s'est traduite par d'importantes innovations dans la prestation des programmes à l'intention des BSR, en raison plus particulièrement de la délégation des responsabilités en matière de conception et d'élaboration au niveau de la collectivité locale, dans le cadre de partenariats.

Points de départ a été la seule composante d'ÉCA commune à tous les projets pilotes. Le personnel et les clients lui ont attribué une cote élevée, considérant qu'il s'agissait d'une composante utile pour motiver les participants.

On ne sait pas encore si les effets motivants de la composante Points de départ sont durables — la viabilité des résultats chez les clients semble être liée à la satisfaction des attentes en matière de programmes de suivi et d'autres résultats. Dans les cas où la période d'attente de sept mois prévue dans le cadre du programme provincial d'emploi des jeunes *Youth Works* s'est traduite par une réduction du nombre d'aiguillages, le nombre de participants inscrits aux cours a été réduit et certains cours ont été annulés.

L'une des principales constatations, c'est qu'un grand nombre des clients qui ont été aiguillés vers la ronde initiale des composantes d'ÉCA étaient ceux qui avaient les plus grandes chances de réussir dans leurs projets de formation et leurs activités de recherche d'emploi. On n'a donc pas pu établir clairement dans quelle mesure les projets pilotes d'ÉCA répondaient aux besoins de BSR moins motivés dont les cas présentaient des défis plus grands. La question à examiner, c'est s'il y a lieu de faire des efforts particuliers pour aller chercher et faire participer les BSR qui ont traditionnellement évité les interventions et les contacts avec les fournisseurs de services dans la collectivité.

La plus grande partie du pistage des clients dans le cadre des composantes d'ÉCA s'est faite à court terme, par exemple, six semaines, six mois ou un an après la fin du programme suivi par les participants. Un pistage effectué à de tels intervalles permet de recueillir des données utiles, mais il faut aller au-delà pour pouvoir évaluer les résultats durables de l'initiative, car de nombreuses personnes qui reçoivent du soutien du revenu touchent de l'aide sociale selon des cycles périodiques sur une période de plusieurs mois et même de plusieurs années.

Dans l'ensemble, les défis que les comités locaux d'ÉCA et le personnel des organismes partenaires ont eu à relever étaient de taille, étant donné les changements organisationnels et stratégiques qui s'opéraient parallèlement dans les organisations partenaires. La règle de la période d'attente de sept mois de la composante d'emploi des jeunes *(Youth Works)* du nouveau programme d'aide sociale de la C.-B. *(BC Benefits)* a été appliquée dans certains projets pilotes et les procédures d'aiguillage ont été modifiées. Dans d'autres projets, la règle n'a pas été appliquée et les procédures initiales d'aiguillage ont continué d'être suivies. Cela a provoqué des frictions dans les relations de partenariat dans le cadre de certains projets pilotes. La conséquence la plus importante en a été l'effondrement du processus d'aiguillage, qui s'est traduit à son tour par la réduction du nombre de participants dans les composantes d'ÉCA et l'augmentation du coût par participant pour ces composantes.

Un manque de précision dans la définition des résultats escomptés, particulièrement sur le plan de l'emploi à court terme des participants, était évident dans le premier groupe de projets pilotes. Si l'on attend des résultats différents à des périodes différentes (p. ex., à court terme, à moyen terme et à long terme) et s'il y a des différences importantes dans les objectifs selon divers sous-groupes de la clientèle (p. ex., les jeunes, les chefs de familles monoparentales, les nouveaux inscrits, etc.), alors ces différences devraient être énoncées de façon explicite et claire d'entrée de jeu.

L'effondrement du processus d'aiguillage a été l'un des effets regrettables qui se sont manifestés dans certains des premiers projets pilotes et il faut prendre des mesures pour éviter qu'il ne se reproduise. L'une des premières conditions essentielles de la réussite d'une initiative d'ÉCA à l'échelle de la province sera d'attribuer clairement la responsabilité de l'aiguillage, tout en veillant à ce que des ressources suffisantes (personnel, temps) y soient consacrées.

Étant donné l'existence d'organisations formelles qui vont au-delà du partenariat de l'ÉCA, il faut comprendre que le partenariat en soi sera nécessairement imparfait. Pour surmonter les restrictions d'un partenariat, il sera important d'établir des attentes de niveau approprié pour toutes les parties qui participeront à l'initiative stratégique ÉCA, notamment les comités locaux d'ÉCA.

En dernière analyse, on peut affirmer que le partenariat entre les organisations gouvernementales au niveau du comité local d'ÉCA et les efforts du Comité directeur fédéral-provincial ont permis de surmonter d'énormes difficultés et d'élaborer d'importants projets pilotes offrant des services élargis aux BSR. L'efficacité des projets sera déterminée dans le cadre d'une évaluation sommative subséquente de l'initiative stratégique Évaluation, counselling and aiguillage.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

Introduction

Depuis la fin des recherches menées aux fins du rapport, des changements importants se sont opérés au chapitre de la formation de la main-d'oeuvre en Colombie-Britannique. Le 25 avril 1997, le Canada et cette province ont signé une Entente sur le développement du marché du travail (EMT), qui prévoit le partage des responsabilités à l'égard des prestations d'emploi et des mesures de soutien à l'emploi selon la partie II de la *Loi sur l'assurance-emploi* (a.-e.). Les décisions seront prises de façon conjointe en matière de planification, de conception et d'établissement des priorités des programmes et des clients. L'entente contient une clause de réouverture prévoyant le transfert à la province des responsabilités associées aux programmes et à leur mise en œuvre.

Par conséquent, bon nombre des recommandations du consultant doivent être envisagées sous un éclairage nouveau. Ainsi, bien des réponses de la direction aux recommandations pourraient changer à mesure que la mise en oeuvre de l'entente évolue ou pourraient être renvoyées au Comité de gestion chargé d'administrer cette entente.

Recommandations au niveau de l'orientation administrative :

1. *Établir des attentes et des buts clairs et précis à court, à moyen et à long terme pour les différents sous-groupes de la clientèle à l'échelle locale.*

   - Le programme BC Benefits a pour but d'amener les gens à cesser de vivre aux crochets de l'État, conformément à l'obligation de DRHC d'élaborer et de mettre en oeuvre un « plan d'action pour la réintégration du marché du travail ».
   - Parallèlement, le processus de gestion des cas s'inscrit dans une approche intégrée de prestation des services qui est axée sur les besoins de chaque client et l'obligation de rendre compte des résultats dans le cadre de diverses interventions. Le processus se poursuit, en fonction des besoins de chaque client, à court, à moyen et à long terme jusqu'à ce qu'il trouve du travail.

2. *Définir les buts et les attentes au moyen de mesures valables du produit final afin qu'on puisse évaluer quantitativement l'évolution de la participation à long terme au marché du travail.*

   - On élabore actuellement un cadre d'évaluation de l'EMT où il est question des mesures du produit final. Des objectifs ont déjà été fixés pour 1997-1998.
   - Le cadre de responsabilisation de DRHC « From Planning to Results » à l'égard des prestations d'emploi et des mesures de soutien à l'emploi prévoit des mesures du produit final, en particulier des mesures quantitatives.
   - Le système STAR du MEHF, qui est en cours d'élaboration, permettra de traiter les mesures quantitatives.

3. *Préciser les résultats détaillés à court, à moyen et à long terme sur le plan de l'emploi pour l'IS/ÉCA dans tous les documents relatifs à cette initiative, y compris la trousse de ressources à l'intention des comités locaux d'ÉCA.*

   - Le Comité directeur reconnaît l'utilité éventuelle d'élaborer des mesures ou des balises à l'égard de la progression vers l'employabilité et l'autonomie. Les priorités de travail pour 1997-1998 consistent notamment à élaborer les mesures relatives aux compétences favorisant l'employabilité. Ces mesures seront d'ordre général puisque le succès sera fonction des besoins et des aptitudes du client.

4. *Exprimer quantitativement, par sous-groupe, les résultats escomptés au chapitre de l'emploi dans les plans de prestation des services des comités locaux d'ÉCA.*

   - Au MEHF, des plans et des objectifs d'aiguillage et de placement doivent être établis pour les différentes régions. À DRHC, les bureaux locaux doivent actuellement élaborer des plans d'activités qui indiquent les résultats.
   - Étant donné l'EMT, la planification des résultats sera réalisée conjointement par le ministère de l'Éducation, des Habiletés et de la Formation, le ministère des Ressources humaines et Développement des ressources humaines Canada.

5. *Veiller à ce que le plan de chaque client d'ÉCA indique ses résultats escomptés au chapitre de l'emploi dans des délais établis et relativement aux composantes de l'IS/ÉCA et à d'autres programmes d'aide auxquels il participera.*

   - Le « plan d'action individuel pour la réintégration du marché du travail » de DRHC et l'« entente d'emploi » du MEHF décrivent les résultats escomptés sur le plan de l'emploi dans des délais établis et relativement aux composantes de l'IS/ÉCA et à d'autres interventions auxquelles le client pourrait avoir le droit de participer. L'établissement de buts et

d'objectifs aussi mesurables et précis que possible aide le client aussi bien que le travailleur à suivre les progrès accomplis.

Recommandations au niveau de la planification

6. *Inclure une évaluation des projections et des facteurs économiques locaux significatifs qui auront vraisemblablement des incidences sur les possibilités offertes aux BSR de la région.*

   ❍ L'information sur le marché du travail est réputée faire partie intégrante du processus de planification et figure dans les plans d'activités locaux des CRHC et les procédés de planification du MEHF. Les révisions ultérieures du plan de prestation des services d'ÉCA tiendront compte de cette priorité.

7. *Faire en sorte que les organismes de planification économique et les parties intéressées de la collecivité locale participent à l'évaluation économique locale.*

   ❍ Une planification conjointe au niveau de DRHC, du MEHF, du MRH et de la collectivité est requise. On recourt actuellement à cette pratique dans un certain nombre de projets pilotes et dans les procédés de planification des activités de DRHC. Cette recommandation sera intégrée aux révisions ultérieures du plan de prestation des services d'ÉCA.

8. *Élaborer une stratégie logique d'optimisation des résultats des BSR de la région, compte tenu de l'évaluation économique décrite ci-dessus.*

   ❍ C'est le but du plan de prestation des services d'ÉCA; l'évaluation économique susmentionnée fera partie du processus de planification stratégique à l'échelle locale.

9. *Élaborer, pour les composantes d'ÉCA, des cours et des programmes de counselling d'intérêt local qui tiennent compte de la conjoncture économique locale et de la stratégie décrite ci-dessus.*

   ❍ Bien que la conception globale des programmes se fasse au niveau du Canada ou de la C.-B., les cours locaux tiendront compte des besoins et de la conjoncture économique à l'échelle locale. Les composantes ou les éléments particuliers d'ÉCA, comme les Points de départ, ont la souplesse voulue pour être adaptés à la conjoncture économique locale, provinciale et nationale.

Recommandations au niveau de l'aiguillage :

10. *Établir des critères d'admissibilité précis et détaillés pour chaque sous-groupe de la clientèle, d'après les conseils et les avis de l'administration centrale de chaque partie à l'entente, et d'après les évaluations locales qui tiennent compte des facteurs économiques et des caractéristiques des clients à l'échelle locale.*

    - Dans le contexte des priorités nationales et provinciales, le processus de planification locale et le plan de prestation des services d'ÉCA tiendront compte des priorités des clients et de la conjoncture économique à l'échelle locale, et le Comité de gestion de l'EMT en assure le suivi.
    - L'admissibilité aux fins de la composante d'emploi des jeunes (Youth Works) et au programme de transition de l'aide sociale au travail (Welfare to Work) est décrite dans la loi.
    - L'admissibilité aux fins des prestations d'a.-e. et des mesures de soutien est décrite dans la loi.
    - L'admissibilité aux fins des programmes prévus par l'EMT est décrite dans ladite entente. Le Comité de gestion de l'EMT établira les priorités globales des clients.

11. *Que le Comité directeur fédéral-provincial approuve tous les critères d'admissibilité de sorte qu'on vise les mêmes fins et qu'on traite équitablement les particuliers et les sous-groupes de la clientèle d'une région à l'autre.*

    - Comme il est mentionné au point 10, une fois que les critères d'admissibilité sont appliqués dans le cadre législatif pertinent, le Comité de gestion de l'EMT peut établir les priorités. Pour satisfaire aux besoins locaux, il est essentiel d'obtenir un apport local à la détermination des priorités des clients. Cet apport doit être défini dans le contexte local conformément aux recommandations 7, 8 et 9.

12. *Que le Comité directeur fédéral-provincial règle toutes les questions relatives à l'uniformité de la politique sur l'admissibilité et tous les autres aspects de l'administration, pour éviter les conflits entre les comités directeurs locaux d'ÉCA et les superviseurs partenaires immédiats.*

    - Les comités locaux d'ÉCA constituent le pivot de l'établissement d'un partenariat entre DRHC, le MEHF et le MRH. Ces comités locaux s'occupent des questions de planification et de mise en oeuvre en fonction des circonstances locales. Le Comité directeur n'est pas un organe de décision; il continuera de contribuer à relever et à régler les politiques contradictoires ainsi qu'à élaborer des stratégies visant à régler les questions administratives.

13. *Utiliser les accords de partenariat comme mécanisme d'officialisation des rôles et des responsabilités dans les procédés d'aiguillage à l'échelle locale.*

    - On définit les rôles et les responsabilités en ce qui a trait à diverses fonctions, dont l'aiguillage des clients, à l'échelle locale afin de combler les besoins locaux. Il sera important d'examiner et de rajuster ces rôles et ces responsabilités au cours de notre transition vers les nouvelles modalités de l'EMT.

Recommandations au sujet du suivi et du contrôle :

14. *Que le Comité directeur fédéral-provincial précise, pour chaque composante d'ÉCA et chaque sous-groupe de la clientèle, les données voulues pour contrôler l'atteinte des buts et des objectifs de l'IS/ÉCA et les résultats des clients au chapitre de l'emploi à court, à moyen et à long terme.*

    - Depuis l'évaluation formative, on a établi des cadres de responsabilisation prévoyant la collecte des données appropriées. DRHC utilise le cadre de responsabilisation pour assurer un suivi des résultats au chapitre de l'emploi aux fins de la mise en oeuvre des prestations et des mesures d'emploi. Le cadre d'évaluation et de responsabilisation de BC Benefits vise aussi bien le MEHF que le MRH. Le MEHF élabore actuellement un système de collecte de données (STAR) qui combinera tous les systèmes de suivi et de contrôle de la Division du perfectionnement des compétences.

    - Les partenaires continueront de collaborer à des initiatives de connectivité aux termes de l'EMT pour assurer une collecte de données appropriées. Une entente de partage des renseignements a été préparée.

15. *Confier à chaque comité directeur local d'ÉCA la responsabilité d'assurer la conception et la mise en oeuvre et de faire état d'un système de contrôle des résultats au chapitre des services qui réunit, résume et communique les données dont le Comité directeur fédéral-provincial a besoin pour contrôler l'atteinte des buts et des objectifs d'ÉCA dans la région.*

    - La conception locale de systèmes rendrait l'actuel chevauchement des efforts encore plus complexe. Conformément à l'EMT, DRHC, le MRH et le MEHF collaboreront à des initiatives de planification conjointes, dont des initiatives de connectivité, afin de contrôler les résultats des clients.

16. *Que les rôles et les responsabilités des entrepreneurs quant à la facilitation des aspects de chaque système local de contrôle des résultats au chapitre des services soient précisés, simplifiés, rationalisés et énoncés dans les modalités de leur contrat.*

    - Les rôles et les responsabilités des entrepreneurs sont énoncés dans les contrats rédigés pour la mise en oeuvre des services d'ÉCA, y compris les exigences en matière de collecte et de déclaration des données.
    - En outre, DRHC utilise le système Contact IV de l'entrepreneur, tandis que la province utilise les systèmes actuels CTAC et CMAR (qui seront remplacés par STAR) pour le suivi des renseignements.

17. *Si les systèmes de suivi et de contrôle tombent en panne ou ne peuvent servir au contrôle de l'atteinte des buts et des objectifs de l'IS/ÉCA dans une région donnée, il faudrait envisager de limiter les ressources engagées à l'égard de ces composantes et de les réaffecter à d'autres composantes qui peuvent faire l'objet d'un contrôle et qui semblent produire des résultats positifs.*

    - Il demeure important de continuer à améliorer les systèmes afin d'appuyer le suivi et le contrôle de tous les genres d'investissement des deniers publics. Le clientélisme est une approche qui consiste à soutenir les genres d'interventions nécessaires pour que les clients puissent trouver du travail ou réintégrer le marché du travail.

18. *Déterminer les obstacles au suivi et au contrôle des clients relativement à la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée et prendre des mesures en vue de les surmonter. Autrement, réévaluer attentivement les ressources affectées à des composantes ne pouvant faire l'objet d'un contrôle efficace en raison de la loi, en vue d'une éventuelle réaffectation de ces ressources.*

    - Les deux paliers de gouvernement négocient actuellement une nouvelle entente de partage des renseignements qui nous permettra de mieux contrôler et suivre les résultats des clients.

Rationalisation du mécanisme de prestation des services :

19. *Faire des efforts en vue de rationaliser et de simplifier les services offerts afin que les clients puissent suivre les composantes d'évaluation, de counselling et d'aiguillage et d'autres composantes connexes avec un minimum de dédoublement, de déplacements aux divers emplacements, de chevauchement des services et des efforts en général.*

    - L'EMT récemment conclue expose les modalités de partage des responsabilités. L'un des principaux objectifs consiste à rationaliser et à

simplifier les services offerts aux clients et à réduire le chevauchement et le dédoublement.

- Le cheminement des clients devrait être simple mais souple de façon qu'on puisse leur offrir les services les plus appropriés selon l'approche du clientélisme.

20. *Regrouper dans la mesure du possible les différentes composantes de programme auprès d'un même fournisseur de services au même endroit, de façon à maximiser la qualité et l'efficacité des services du point de vue du client et à réduire au minimum les coûts du point de vue du partenariat de l'IS/ÉCA.*

    - Bien que cette approche soit à l'essai dans un certain nombre d'emplacements, le regroupement des services n'est pas toujours possible ni souhaitable. Il convient de décider à l'échelle locale de l'approche à préconiser et de la composition des fournisseurs de services, en accordant la priorité à l'optimisation des fonds, peu importe l'envergure du contrat.

Recommandations concernant l'administration des contrats :

21. *Modifier les échéanciers de paiements fixes prévus aux contrats pour y inclure des prix unitaires afin que les paiements soient versés aux entrepreneurs au titre des services effectivement offerts aux BSR.*

    - Les contrats de DRHC et du MEHF énoncent tous deux les résultats au chapitre de l'emploi des clients. Des procédés de contrôle permettent de veiller à l'exécution des activités et à l'atteinte des résultats prévus au contrat.

    - Les prix unitaires, les dépenses ordonnancées selon le service et le paiement sur déclaration de service sont diverses options qu'envisage le MEHF.

22. *Conclure des contrats de plus longue durée afin de permettre aux entrepreneurs d'entretenir des relations avec les clients au cours d'une période raisonnable compte tenu du temps nécessaire pour que ces derniers atteignent leur objectif.*

    - Il est entendu qu'on peut recourir à des contrats de plus longue durée afin de permettre aux entrepreneurs d'entretenir des relations avec les clients au cours d'une période raisonnable compte tenu du temps nécessaire pour que ces derniers atteignent leurs objectifs.

    - L'utilisation de contrats de plus longue durée fait actuellement l'objet d'un projet pilote dans le cadre du processus provincial d'examen des contrats.

23. *Prévoir d'autres modalités contractuelles qui encouragent les entrepreneurs à établir et à entretenir des relations appropriées avec les clients jusqu'à ce qu'ils atteignent les objectifs de l'IS/ÉCA.*

- On paie les entrepreneurs afin qu'ils aident les clients à franchir les étapes voulues pour trouver du travail ou réintégrer le marché du travail. Le fait d'établir et d'entretenir des relations appropriées avec les clients est une partie essentielle de ce processus, mais ce n'en est pas le résultat.

Systèmes d'encouragements et de récompenses pour les clients de l'ÉCA :

24. *Examiner divers systèmes d'encouragements et de récompenses pour les BSR dans le cadre de projets pilotes subséquents pour déterminer si ces systèmes permettront d'améliorer sensiblement la participation à long terme au marché du travail.*

- Des expériences ayant trait à des encouragements de ce genre sont menées dans le cadre d'autres projets pilotes, comme l'étude intitulée « Quand le travail est plus payant que l'aide sociale ». À ce stade, il faut examiner ces recherches du point de vue de l'efficacité par rapport à différents clients et à diverses interventions avant une adoption générale.

Pratiques exemplaires :

25. *Que le Comité directeur fédéral-provincial de l'ÉCA définisse et mette en oeuvre un processus d'établissement des « pratiques exemplaires ».*

- Une publication au sujet des leçons tirées sera préparée à partir du rapport d'évaluation formative.
- La communication des pratiques exemplaires, entre les gouvernements et les bureaux locaux, et entre les points de service et l'administration centrale, est facilitée par la cogestion de l'EMT.
- DRHC a créé dans l'Intranet un forum sur les pratiques communes à l'intention du personnel.
- On tient des ateliers et des vidéoconférences au sujet d'ÉCA pour promouvoir le partage.
- On tiendra une vidéoconférence pour diffuser les recherches et les leçons tirées de cette étude.
- Le sous-comité ÉCA/IMT dispense une formation relative à « Making Career Sense of LMI » à l'intention du personnel et des fournisseurs de

services, afin de favoriser cette pratique exemplaire en matière d'orientation professionnelle.

- Au fur et à mesure de l'élaboration des pratiques exemplaires, par exemple, les Points de départ, le Comité directeur veillera à les soutenir et à les promouvoir.

26. *Inclure dans le processus des méthodes d'analyse comparative des coûts et de la qualité des résultats de pratiques concurrentielles.*

    - On peut le faire dans le cadre du processus de partage des renseignements mentionné au point 25.

27. *Déployer des efforts soutenus en vue de comparer les pratiques efficaces d'autres secteurs de compétence.*

    - Il existe à l'heure actuelle une pratique qui consiste à diffuser les évaluations et les études issues de toutes les initiatives stratégiques au Canada.
    - DRHC prévoit d'utiliser son Intranet pour promouvoir et communiquer les pratiques exemplaires.
    - Dans le cadre des initiatives stratégiques, on a créé un certain nombre de sites Web pour favoriser le partage de renseignements, par exemple, les ressources à l'appui de « Making Career Sense of LMI ».

28. *Mettre en oeuvre, tout au long des projets pilotes, les pratiques exemplaires relevées au cours du processus afin de réaliser les avantages découlant de l'essai des différentes approches et d'éliminer les méthodes sous-optimales.*

    - Les Points de départ constituent un excellent exemple de ce processus, qui sera appliqué au fur et à mesure que les pratiques exemplaires sont établies et élaborées.

1.0 INTRODUCTION

1.1 Contexte

En 1994, le gouvernement du Canada annonçait son intention de renouveler et de revitaliser le système de sécurité sociale du pays afin de créer un environnement qui récompense mieux les efforts et qui offre des mesures d'incitation au travail.

À cette fin, Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a lancé un programme d'initiatives stratégiques (IS) qui allait être un mécanisme de financement permettant au gouvernement fédéral de travailler en partenariat avec les autorités provinciales et territoriales, afin de mettre à l'essai des formules nouvelles et innovatrices dans les domaines de grande priorité qu'étaient l'emploi, l'éducation et la sécurité du revenu. Les projets mis en oeuvre dans le cadre des IS sont financés pour moitié par le gouvernement fédéral et pour moitié par les autorités provinciales / territoriales.

Des fonctionnaires fédéraux et provinciaux ont tenu des discussions informelles sur les moyens de mieux coordonner la prestation des services et des programmes de soutien à l'intention des bénéficiaires de prestations de soutien du revenu (BSR), pour aider ceux-ci à devenir autonomes.

Un Comité directeur fédéral-provincial de l'ÉCA a été constitué avec des représentants de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), du ministère des Habiletés, de la Formation et du Travail de la Colombie-Britannique et du ministère des Services sociaux de la Colombie-Britannique. Les buts et les objectifs exposés ci-dessus ont été finalisés et des activités qui allaient permettre de coordonner et d'améliorer les processus et les services d'évaluation, de counselling et d'aiguillage à l'échelle locale ont été déterminées.

L'accord formel de mise en oeuvre de l'initiative stratégique ÉCA a été conclu en juillet 1995. Le financement de l'initiative se poursuit et des projets pilotes mis sur pied en vertu de l'initiative sont gérés conjointement par DRHC, le nouveau ministère de l'Éducation, des Habiletés et de la Formation de la Colombie-Britannique et le nouveau ministère des Ressources humaines de la Colombie-Britannique[1].

---

1 Qui remplacent les ministères des Habiletés, de la Formation et du Travail ainsi que des Services sociaux de la province.

1.2 L'initiative stratégique ÉCA

Conformément à l'accord initial de collaboration entre le Canada et la province de la Colombie-Britannique, l'objectif de l'initiative stratégique ÉCA était de tester un système amélioré d'évaluation, de counselling et d'aiguillage à l'intention des personnes touchant des prestations de soutien du revenu, et d'en faire la démonstration. On s'attendait à ce qu'elle contribue à accroître les liens entre les programmes d'emploi et entre ces derniers, les personnes recevant du soutien du revenu et le marché du travail.

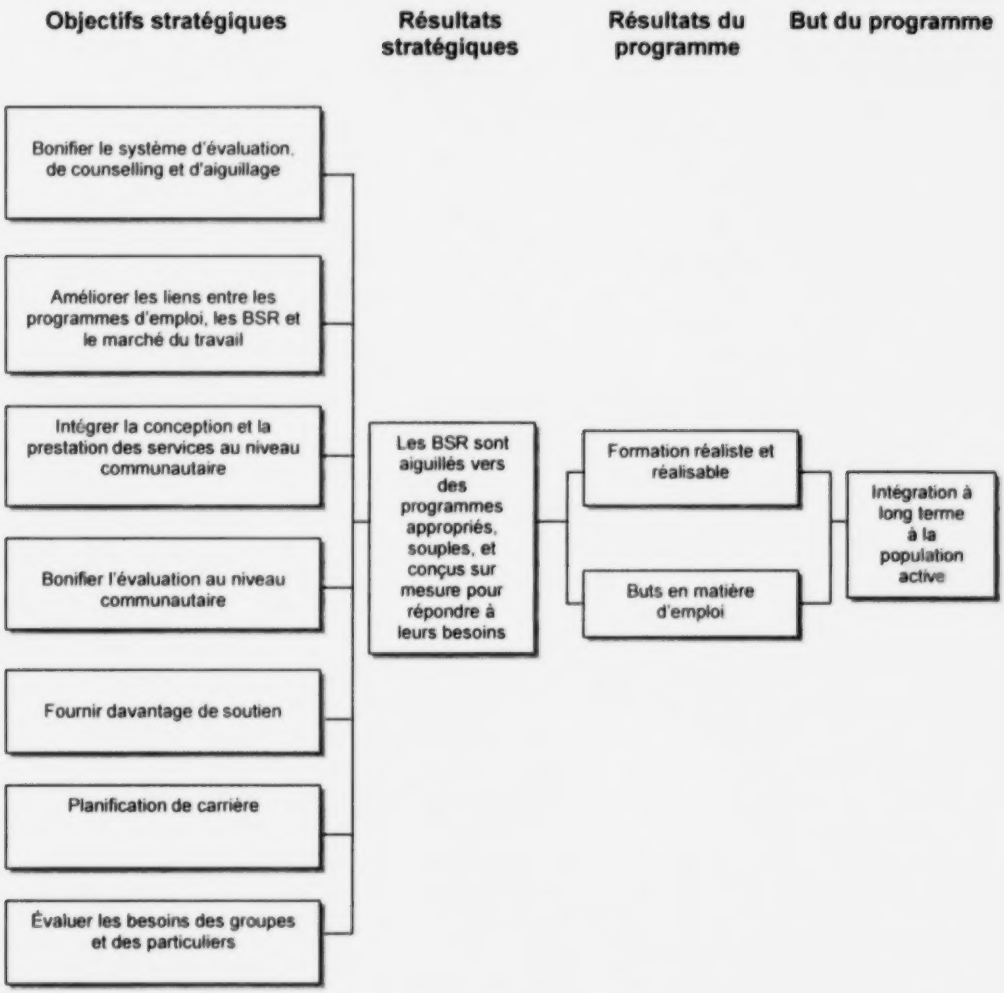
L'un des grands aspects innovateurs de l'initiative résidait dans l'intégration poussée de la conception et de la prestation des services. Une meilleure évaluation et davantage de soutien, de même que l'intégration des services au niveau communautaire, avaient pour objet de veiller à ce que les BSR soient aiguillés vers des programmes appropriés, flexibles et conçus sur mesure pour répondre aux besoins des groupes et des prestataires fort différents qui touchent des prestations de soutien du revenu, notamment des membres de groupes désignés, des personnes peu instruites et des jeunes.

L'initiative stratégique ÉCA avait pour objet de mettre en place les mécanismes de soutien et de planification nécessaires pour faire participer activement les bénéficiaires du soutien du revenu à la définition d'une formation réaliste et réalisable, de même qu'à des objectifs en matière d'emploi qui leur permettraient de s'intégrer au marché du travail et d'y demeurer à long terme.

Le modèle logique de l'IS/ÉCA est illustré au tableau 1.2.1.

Le tableau 1.2.1 illustre la stratégie sous-jacente d'ÉCA, qui consiste à bonifier le système d'évaluation, de counselling et d'aiguillage, à améliorer les maillages, à intégrer la conception et la prestation des services et à bonifier l'évaluation au niveau communautaire. Cette stratégie visait à faire en sorte que les BSR soient aiguillés vers des programmes appropriés, flexibles et taillés sur mesure en fonction de leurs besoins individuels. On s'attendait par la suite de la part des BSR qu'ils atteignent des buts réalistes et réalisables en matière de formation et d'emploi, ce qui devait renforcer leur intégration à long terme au marché du travail.

Tableau 1.2.1 : Modèle logique



1.3 Partenariats et liens avec la collectivité

L'initiative stratégique ÉCA est unique en son genre en ce sens qu'elle a été conçue dans le cadre plus vaste d'un partenariat entre le gouvernement du Canada et deux ministères de la province de la Colombie-Britannique. Il ne s'agit pas d'un simple programme public exploité selon la structure organisationnelle conventionnelle d'un seul palier de gouvernement, mais bien d'une initiative conçue comme un mécanisme inter-gouvernemental allant au-delà du niveau habituel du financement partagé et des responsabilités mutuellement exclusives des différents paliers de gouvernement. L'initiative stratégique ÉCA prévoyait la délégation de responsabilités conjointes en matière de planification, de conception et de prestation des services ainsi que de reddition des comptes aux partenaires gouvernementaux, chacun ayant les mêmes possibilités d'apporter une contribution.

Même si un comité conjoint a été constitué pour coordonner l'initiative ÉCA, c'est au niveau local que devait revenir une grande partie des responsabilités de la planification, de la conception et de la prestation des programmes et des processus bonifiés d'évaluation, de counselling et d'aiguillage. Neuf comités locaux d'ÉCA ont été établis et chargés de mettre sur pied 11 projets pilotes dans diverses collectivités de la Colombie-Britannique. Ces comités locaux n'étaient pas tenus d'offrir les mêmes services selon les mêmes modalités. Ils se sont plutôt vu confier la responsabilité d'évaluer les besoins des clients et les services déjà offerts dans la collectivité, et, compte tenu de cette évaluation, de concevoir les composantes de leurs projets pilotes de façon à combler des lacunes particulières en matière de prestation des services et à répondre aux exigences locales. Ce faisant, les comités locaux devaient établir des « plans de prestation des services ». L'accord initial stipulait expressément que c'étaient les comités locaux d'ÉCA qui étaient chargés d'approuver et d'administrer les projets locaux.

Il a fallu faire des efforts conjoints au niveau local pour étendre le partenariat formel aux trois paliers de gouvernement. En outre, les comités locaux ont reçu beaucoup d'orientation, depuis un énoncé des éléments clés à prendre en considération dans la conception de leurs programmes bonifiés jusqu'à des directives précises sur la façon d'intégrer la composante Points de départ, que l'on verra plus tard dans le présent rapport. Ces partenariats et ces mécanismes de définition au niveau local, qui devaient donner lieu à des programmes conçus selon les besoins locaux, allaient être diversifiés et innovateurs.

On avait prévu que le partenariat comporterait d'autres éléments. La prestation de services aux BSR dépend beaucoup des fournisseurs de services privés et publics dans la collectivité, outre les paliers de gouvernement participants. De plus, les employeurs et les organismes qui s'occupent de développement économique communautaire jouent un rôle essentiel dans le succès des

programmes de formation et d'employabilité destinés aux BSR. Il faut également disposer de données essentielles, par exemple, d'information sur le marché du travail local. Les liens établis entre ces fournisseurs de services, intervenants et sources d'information devaient être améliorés par l'entremise de l'ÉCA et un partenariat très vaste devait ainsi être constitué à partir des activités initiales des comités locaux d'ÉCA et du groupe directeur fédéral-provincial.

Même si cela n'a pas été indiqué expressément, il est clair que le programme de partenariat décrit ci-dessus reposait sur un plan sous-jacent ayant pour objet de mettre en commun une plus grande partie des connaissances, de l'expérience et de la sagesse collectives tirées de la prestation directe des services de la part des trois paliers de gouvernement et de la collectivité, pour répondre à l'objectif commun d'aider les BSR à atteindre l'autonomie et à s'intégrer dans la population active à long terme. L'initiative stratégique ÉCA avait pour objet d'obtenir de meilleurs résultats à partir d'activités conjointes qui n'étaient pas entravées par les règles rigides auxquelles on peut se heurter lorsque des responsabilités mutuellement exclusives sont attribuées de façon plus conventionnelle à divers organismes gouvernementaux.

1.4 Objectifs de l'évaluation

Les objectifs de l'évaluation formative étaient les suivants :

- Répondre aux questions posées à l'origine par le Comité directeur de l'évaluation de l'ÉCA, dans la mesure où c'était possible pendant la phase de l'évaluation formative (annexe A).
- Cerner et décrire les enjeux les plus significatifs de l'évaluation formative.
- Obtenir toute l'information nécessaire pour procéder à une évaluation sommative.

1.5 Organisation du rapport

L'information présentée dans ce rapport a été condensée et ne s'applique pas nécessairement à chaque projet pilote, étant donné la diversité des projets. Pour obtenir un complément d'information, prière de se reporter aux études de cas détaillées ayant porté sur chaque projet pilote à titre individuel.

Le présent rapport est divisé en cinq chapitres. Le chapitre 1, qui constitue l'introduction, est suivi d'un chapitre qui expose la méthode sur laquelle a reposé l'évaluation formative, notamment le processus d'évaluation des programmes

d'ÉCA, la nature des méthodes d'évaluation formative et d'évaluation sommative, la méthode de l'évaluation formative de l'ÉCA et certaines des limites de cette évaluation formative.

Le chapitre 3 expose les principales constatations de l'évaluation formative, notamment une liste des éléments à utiliser dans la conception des composantes, la description d'un projet pilote, un sommaire de tous les projets pilotes d'ÉCA, un bref examen de l'ordre dans lequel les composantes et les aiguillages sont offerts, et finalement, un examen plus détaillé des principales constatations tirées de l'évaluation de la composante Points de départ.

Le chapitre 4 examine en détail les questions abordées dans le cadre de l'évaluation formative. On y discute notamment la mesure dans laquelle projets pilotes ont respecté les critères de l'ÉCA, quelle a été la portée des services fournis, la façon dont les composantes ont répondu aux besoins dans les collectivités, le processus de planification, le processus d'établissement des plans d'action pour les BSR, les activités de contrôle et de suivi des composantes d'ÉCA, le degré d'innovation dans les composantes et, finalement, les possibilités de réalisation des objectifs de l'initiative stratégique ÉCA.

Le chapitre 5 examine les conclusions de l'évaluation formative ainsi que les projets pilotes, notamment en ce qui concerne l'efficacité des partenariats d'ÉCA et la façon dont les pratiques exemplaires ont été déterminées. On y trouve également une liste des pratiques exemplaires éventuelles et des recommandations.

2.0 MÉTHODE D'ÉVALUATION FORMATIVE

2.1 Le processus d'évaluation du programme d'ÉCA

Conformément à l'accord de collaboration sur lequel reposait l'initiative stratégique ÉCA, un Comité de gestion devait être mis sur pied pour gérer la mise en oeuvre de l'initiative. Par ailleurs, un Comité directeur fédéral-provincial de l'évaluation allait être chargé de surveiller, d'examiner et d'évaluer son efficacité. Un cadre d'évaluation devait être élaboré pour permettre de déterminer l'efficacité et l'efficience de l'initiative et ses possibilités de contribution à la réforme de la sécurité sociale.

Compte tenu des exigences en matière d'évaluation décrites ci-dessus, le Comité directeur de l'évaluation de l'ÉCA a établi le mandat de l'évaluation du programme, mandat qui a par la suite fait l'objet d'une demande de propositions.

À la demande du Comité directeur de l'ÉCA, l'évaluation du programme allait comprendre une évaluation formative, une étude des données de référence et, dans le cadre d'une mission distincte devant être menée ultérieurement, une évaluation sommative.

L'évaluation formative allait porter sur une série de questions établies par le Comité directeur de l'évaluation de l'ÉCA et que l'on trouvera à l'annexe A ci-jointe. Le présent rapport porte sur les réponses à ces questions et sur d'autres éléments relevés au cours de l'évaluation formative.

2.2 Évaluation formative et évaluation sommative

Pour faire une évaluation formelle exhaustive d'un programme, il faut procéder à deux exercices d'évaluation reposant sur des concepts distincts, mais néanmoins interreliés, c'est-à-dire une évaluation « formative » et une évaluation « sommative ».

L'évaluation formative porte sur les aspects conceptuels, organisationnels et opérationnels du programme et, au moyen d'une recherche détaillée, de la collecte de données, d'une étude et d'une évaluation, permet d'en déterminer les points forts et les points faibles. On peut ainsi évaluer l'efficacité de la conception et de la gestion du programme, et déterminer les facteurs qui auront très vraisemblablement des répercussions sur son efficience, sa rentabilité et son efficacité.

Le second exercice d'évaluation est l'évaluation sommative, dans le cadre de laquelle des méthodes de recherche spécifiques et appropriées sont mises en oeuvre pour mesurer concrètement les résultats ou les répercussions d'un programme par rapport aux répercussions, buts et objectifs prévus à l'origine. L'évaluation sommative ne s'intéresse pas aux activités ou aux processus mis en place dans le cadre du programme, mais plutôt à son produit final, à ses effets ultimes. L'évaluation sommative a pour objet d'établir directement l'efficacité du programme en tentant de quantifier ses effets et en tirant des conclusions au sujet de leur valeur relative.

Pour évaluer pleinement un programme, il est nécessaire de procéder à une évaluation formative et à une évaluation sommative. En outre, il est généralement avantageux de mener d'abord l'évaluation formative, parce que les connaissances acquises dans le cadre de cette dernière permettront d'établir les conclusions décrites ci-dessus, tout en jouant un rôle clé dans la conception des méthodes d'évaluation sommative appropriées.

Dans le cas de l'initiative stratégique ÉCA, une évaluation formative détaillée allait jouer un rôle extrêmement important, car le « programme » se composait en fait de 11 projets pilotes qui avaient été conçus localement et qui différaient donc les uns des autres. Il fallait ainsi recueillir suffisamment d'information au sujet de chaque projet pilote à titre individuel pour être en mesure de relever les enjeux de l'évaluation formative et de concevoir une méthodologie appropriée pour l'évaluation sommative.

2.3 Méthodologie

La recherche et la collecte de données aux fins de l'évaluation formative ont reposé sur une recherche documentaire, un examen des documents, des entrevues sur place, des entrevues téléphoniques de suivi et un questionnaire formatif auquel ont répondu les membres des 11 comités locaux d'ÉCA et les fournisseurs de services ayant participé aux projets pilotes.

Le questionnaire de l'évaluation formative a été conçu de façon à combiner des questions visant à obtenir des données descriptives fondamentales sur les projets pilotes d'ÉCA avec :

- les questions du Comité directeur de l'évaluation de l'ÉCA qui pouvaient être abordées dans une évaluation formative;
- les questions nécessaires pour aborder certains aspects plus vastes d'une évaluation formative.

Le questionnaire a également été conçu en fonction des caractéristiques particulières de chaque projet pilote et il a été télécopié aux répondants avant les visites sur place.

Pour chaque projet pilote, l'équipe d'évaluation a rencontré le plus grand nombre possible de membres du comité local d'ÉCA, en plus de représentants des organismes chargés de fournir les services à contrat. Le questionnaire dont il est question ci-dessus a été rempli lors de ces rencontres ou par la suite, par des représentants du projet qui les ont ensuite remis à l'équipe d'évaluation. Des entrevues téléphoniques de suivi ont été menées; elles ont duré entre une demi-heure et une heure et demie.

Compte tenu des résultats des méthodes de collecte de données et de recherche décrites ci-dessus, des études de cas détaillées, qui figurent dans un volume distinct, ont été rédigées pour tous les projets pilotes.

2.4 Limites de la méthodologie

La méthodologie de recherche et de collecte des données comportait diverses limites importantes qu'il faut bien comprendre pour apprécier pleinement les constatations qui ont été faites et les éléments qui n'ont pu être touchés pendant l'évaluation formative.

Premièrement, le temps et l'énergie que les membres des comités locaux d'ÉCA et d'autres intervenants pouvaient consacrer à l'évaluation des projets à titre individuel étaient limités. En effet, le nombre de cas et la charge de travail globale au niveau local des trois partenaires gouvernementaux signataires de l'accord de collaboration étaient extrêmement élevés et leur capacité de participer à l'évaluation du programme était donc très restreinte.

Deuxièmement, une certaine « saturation » a pu jouer un rôle au niveau local, car diverses revues et évaluations avaient déjà été entreprises et certains des répondants qui ont participé à l'évaluation formelle de l'ÉCA avaient déjà répondu à des questions semblables que leur avaient posées d'autres intervenants à d'autres fins.

Troisièmement, des changements fondamentaux s'opéraient dans la mission, les structures organisationnelles, les rôles et les responsabilités des divers partenaires gouvernementaux au moment de l'élaboration des projets pilotes et pendant la période d'évaluation. Les répercussions de ces changements se faisaient sentir sur le terrain presque quotidiennement, de sorte que la mise en oeuvre des projets pilotes a été plus ardue et l'évaluation plus difficile.

À cause de tous ces facteurs, l'équipe d'évaluation n'allait pas être en mesure d'administrer le questionnaire décrit ci-dessus avec toute la rigueur voulue. Premièrement, l'équipe n'allait pas réussir à obtenir de réponses de la part de représentants de tous les projets pilotes. Deuxièmement, elle n'obtiendrait pas de réponses complètes dans tous les cas. Troisièmement, étant donné les différences dans les projets pilotes, la signification concrète et la pertinence des questions aux yeux des répondants allaient varier et, par conséquent, il allait être difficile d'en tirer des généralités au sujet des éléments abordés. Finalement, il n'allait pas être possible d'assurer un suivi détaillé des réponses, ni d'obtenir d'explications plus détaillées ou de vues diverses sur les mêmes questions.

3.0 DESCRIPTION DES COMPOSANTES DE L'ÉCA

3.1 Composantes de l'ÉCA

L'IS/ÉCA n'a pas été conçue comme une formule unique normalisée d'évaluation, de counselling et d'aiguillage à l'intention des BSR. Il s'agit plutôt d'une « initiative stratégique » dans le cadre de laquelle un certain nombre d'organismes gouvernementaux et d'autres intervenants allaient mettre leurs ressources en commun, à divers niveaux de partenariat, afin de concevoir, de mettre au point et de tester diverses formules pour la prestation de certains éléments de programme dans le cadre de 11 projets pilotes.

Conformément au modèle logique global de l'ÉCA décrit dans la section précédente, les projets pilotes d'ÉCA ont été conçus de façon à intégrer jusqu'à cinq des éléments énumérés dans l'accord de collaboration, et qui ont par la suite été précisés de façon plus détaillée par le Groupe directeur de l'ÉCA :

1. **Processus d'évaluation en groupe Points de départ** — Cet élément est conçu pour motiver les BSR et les aider à élaborer un plan d'action « Premières étapes » en vue de trouver de l'emploi. Il repose sur une démarche axée sur la clientèle dans le cadre de laquelle les participants évaluent eux-mêmes les obstacles qu'ils doivent surmonter, mais aussi leurs points forts, et commencent à formuler un plan d'action « Premières étapes » individualisé pour trouver de l'emploi.

2. **Évaluation / orientation approfondies en groupe** — Cet élément est la première composante facultative d'un programme de formation à plus long terme, qui est conçu pour être particulièrement bien adapté aux besoins des personnes qui font face à de multiples obstacles à l'emploi et qui auront vraisemblablement besoin de plus d'une intervention pour faire la transition entre le bien-être social et le travail.

3. **Évaluation diagnostique** — Cet élément s'adresse aux BSR lorsque l'évaluation des obstacles qui les empêchent de participer au marché du travail de façon entière et satisfaisante nécessite une expertise qui va au-delà de celle du personnel du MEHF ou de DRHC ou des organismes / établissements financés. De tels services seront généralement fournis par un diagnosticien professionnel et seraient offerts à des BSR qui ont un handicap physique ou psychologique particulier, ou des difficultés d'apprentissage.

4. **Planification de carrière en groupe** — Cet élément est conçu pour exploiter les « pratiques exemplaires » de la planification de carrière en groupe qui se

sont révélées efficaces pour aider les BSR à établir des objectifs de carrière et à prendre les moyens de les réaliser.

5. **Soutien des apprenants** — Cet élément est conçu pour aider les BSR à acquérir des aptitudes en matière de résolution de problèmes et de gestion de crises et à établir des liens avec les organismes communautaires et les employeurs, et pour leur offrir le soutien concret dont ils ont besoin pour surmonter les obstacles personnels ou sociaux qui les empêchent d'atteindre leurs objectifs d'emploi.

Les modèles logiques de ces divers éléments sont exposés à l'annexe B.

En plus des éléments décrits ci-dessus, les comités locaux auraient l'occasion de tester d'autres modifications et innovations dans la conception des composantes de leurs projets pilotes.

3.2 Exemple de projet pilote — Burnaby

On verra, dans la description du projet pilote de Burnaby ci-dessous, comment un comité local d'ÉCA a conçu les composantes d'évaluation, de counselling et d'aiguillage qu'il allait offrir.

3.2.1 Séance d'orientation en groupe

Une séance d'orientation en groupe (qui s'est d'abord appelée séance de détermination collective des besoins en matière de services) a été mise en oeuvre dans le cadre du projet pilote de Burnaby. Il s'agit d'une séance d'introduction d'une durée d'une heure et demie qui se tient deux fois par semaine et au cours de laquelle les BSR reçoivent des renseignements détaillés sur toute la gamme des services de formation offerts à Burnaby. L'objectif de telles séances est d'aider les participants à évaluer leurs propres besoins et à s'inscrire eux-mêmes à d'autres services d'ÉCA; les séances ont pour objet de leur offrir les outils et l'information dont ils ont besoin.

3.2.2 Points de départ

Comme dans la plupart des autres projets pilotes d'ÉCA, la composante Points de départ de Burnaby suit le curriculum établi par William Borgen, ph.d. Le programme est conçu pour aider les clients aux prises avec des obstacles qui les

ont empêchés de s'intégrer à la population active ou qui reçoivent des prestations de soutien du revenu depuis un certain temps.

Points de départ est une évaluation discriminative effectuée par le BSR lui-même, avec l'apport d'un conseiller. Elle est conçue pour aider le client à définir et à évaluer les obstacles qu'il doit surmonter et les défis qu'il doit relever en matière d'emploi relativement à cinq aspects de l'employabilité, à établir des objectifs d'emploi et à dresser des plans d'action.

3.2.3 Planification de carrière

L'un des principaux obstacles auxquels font face un grand nombre des BSR est l'incapacité de concentrer leurs efforts sur une carrière ou un secteur d'emploi en particulier. Le principal but de la composante Planification de carrière est de guider le client tout au long du processus d'auto-évaluation et d'évaluation de carrière qu'il doit suivre afin de faire des recherches sur diverses options de carrière, d'évaluer ces options et de déterminer celles qui sont appropriées.

3.2.4 Centre de ressources et d'information sur les carrières

À Burnaby, les officiels ont constaté que les clients avaient besoin d'information sur les possibilités de carrière et le marché du travail afin d'établir des plans d'études et de carrière réalistes. Les BSR manquent également d'un grand nombre des ressources et des installations matérielles nécessaires pour mettre en oeuvre leurs plans d'action ou mener des recherches d'emploi.

Le Centre de ressources sur les carrières est un centre d'initiative personnelle où les BSR peuvent obtenir une vaste gamme de services de soutien. La documentation offerte porte notamment sur le marché du travail et la prise de décisions en matière de carrière. On y trouve également du matériel sur la recherche d'emploi et des guides de rédaction d'un curriculum vitae, des conseils sur la rédaction des lettres d'accompagnement, des brochures et les horaires de cours offerts dans des collèges, des universités et des établissements privés de formation. Les clients peuvent également s'y présenter s'ils ont besoin de se servir d'ordinateurs, de télécopieurs, de photocopieurs, avoir accès à Internet, à des téléphones, etc.

3.2.5 Préparation de carrière pour les clients inscrits à des cours d'ALS

Pour un certain nombre de clients immigrants qui ont déjà des qualifications professionnelles, le fait de ne pas parler couramment l'anglais et d'avoir un accent prononcé est un obstacle important à l'emploi. Le programme d'anglais, langue seconde (ALS) de Burnaby est conçu pour aider les immigrants assistés sociaux qui ont déjà une connaissance moyenne ou avancée de l'anglais et qui ont fait des études postsecondaires ou qui ont reçu une formation professionnelle. Il s'agit d'un cours conçu pour aider les clients à perfectionner leurs aptitudes à la communication en anglais, afin de surmonter les obstacles qui les empêchent d'accéder à l'emploi et de s'intégrer au marché du travail. Les clients travaillent avec des orthophonistes qui les aident à atténuer leur accent. Ils reçoivent également de l'aide en matière de traduction et d'évaluation de leurs titres de compétences étrangers pour le marché du travail canadien.

3.3 Sommaire des autres projets pilotes d'ÉCA

Chaque projet pilote était assez différent des autres, mais tous offraient la composante Points de départ.

Le tableau 3.3.1 ci-dessous donne la liste des composantes que chaque projet pilote avait retenues.

Tableau 3.3.1 : Composantes des divers projets pilotes d'ÉCA

	Abbotsford	Burnaby	Campbell River	Fort St. John	Kamloops	Nanaimo	Nelson	Parksville	Prince Rupert	Surrey	West End
Points de départ											
Planification de carrière	1					2		3	4		5
Counselling personnel								6			
Programmes d'ALS											
Soutien des apprenants											
Préposés au soutien				7							
Séance d'orientation		8									
Compass				9							
Préparation collégiale				10							
Atelier Objectif emploi											
Alphabétisation											
Parlons emploi											
Recherche d'emploi											
Centre de ressources sur les carrières											
Autres											

Les projets pilotes sont décrits brièvement ci-dessous.

1. Ce programme s'appelait à l'origine « Pré-emploi » et s'est appelé par la suite « Prise de décisions en matière de carrière ».
2. Ce programme s'appelle « Directions de carrière ».
3. Qui comprend deux volets, « Exploration de carrière » et « Counselling professionnel ».
4. Ce programme s'appelle « Options carrière ».
5. Ce programme s'appelle « Prise de décisions en matière de carrière ».
6. Ce programme s'appelait « Counselling thérapeutique ».
7. Ce programme s'appelle « Centre de soutien ».
8. Ce programme s'appelle « Détermination collective des besoins en matière de services ».
9. Ce programme s'appelle « Aller de l'avant ».
10. Ce programme s'appelle « Expérience de travail ».

3.3.1 Fort St. John

À Fort St. John, le projet pilote comptait quatre composantes, soit Points de départ, Amélioration de l'évaluation et de l'aiguillage, Préparation collégiale et Centre de soutien.

La composante Points de départ de Fort St. John était assez particulière, en ce sens qu'elle a été offerte par un consultant en formation du MEHF et un conseiller en emploi de DRHC, plutôt que par un fournisseur de services à contrat. De plus, le programme a été offert pendant deux séances consécutives d'une demi-journée chacune, plutôt que deux séances d'une demi-journée séparées par un intervalle plus long comme dans le cadre de la plupart des autres projets pilotes.

La composante Amélioration de l'évaluation et de l'aiguillage prévoyait un contrat de formation particulier aux termes duquel les préposés à l'aide financière du MSS ont reçu une formation supplémentaire en matière d'évaluation et d'aiguillage des BSR[2].

La composante Préparation collégiale offrait 25 heures de cours par semaine à 15 participants intéressés à faire des études supérieures.

Le Centre de soutien offre deux services distincts, du soutien pour les clients aux prises avec des obstacles à l'intégration au marché du travail de nature personnelle, et des services d'emploi à l'intention des participants qui sont prêts à s'intégrer au marché du travail[3].

3.3.2 Campbell River

Le projet pilote d'ÉCA de Campbell River comptait quatre composantes, dont Points de départ. Il semble que ce projet se soit davantage concentré sur l'aide à

---

2 À la suite de ce contrat, les modalités d'aiguillage des BSR vers des composantes d'ÉCA ont été changées de sorte que tous les aiguillages étaient effectués par des préposés à l'aide financière du MSS et que tous les participants aiguillés commençaient par la composante Points de départ.

3 Après le début de ce programme, on a constaté qu'il serait plus utile d'offrir des services conçus pour aider les BSR à choisir des programmes de formation appropriés et à obtenir de l'emploi. De tels services ont donc été ajoutés à la composante, jusqu'à ce que le MEHF puisse établir un contrat distinct à cette fin. Par la suite, il avait été prévu que le Centre de soutien recommence à offrir des services de soutien aux BSR aux prises avec des obstacles de nature personnelle et aux personnes employées ayant besoin de soutien pour conserver leur emploi.

donner aux BSR pour qu'ils trouvent de l'emploi et qu'ils retrouvent leur autonomie, plutôt que sur d'autres interventions.

La composante Points de départ a été administrée selon le « modèle Borgen », avec de légères modifications que l'on verra dans la section 3.5.

La composante Soutien des apprenants — Franchir les prochaines étapes est en fait le prolongement d'un programme existant, le *Job Project* (Projet Emploi), qui ne relevait pas de l'ÉCA. Les BSR qui ont suivi le premier programme pouvaient passer directement à Franchir les prochaines étapes et passer en revue et adapter leurs plans d'acquisition de compétences en groupe.

La troisième composante du projet pilote de Campbell River s'intitulait Aller de l'avant. Il s'agit d'un programme autogéré dans le cadre duquel les participants améliorent leur niveau de formation générale ou acquièrent des connaissances de base en lecture et écriture pendant une période maximale de six mois. Le programme comporte également des cours de dynamique de la vie et un atelier d'informatique.

La quatrième composante s'appelait Expérience de travail. Il s'agissait d'un programme axé sur divers éléments : planifier une expérience de travail, déterminer une expérience de travail appropriée, établir un plan de formation et autres activités axées sur l'emploi.

3.3.3 Surrey

La première composante d'ÉCA du projet pilote de Surrey était un atelier intitulé Objectif emploi, qui avait pour objet d'aider les participants à formuler un plan d'action très concret et réalisable. L'atelier comptait trois phases et deux modules optionnels. La phase I est semblable à Points de départ, mais est axée davantage sur les emplois. La phase II s'adresse uniquement aux clients qui n'ont pas été capables d'établir un plan d'action réaliste après avoir suivi la phase I. Elle est limitée aux BSR qui touchent des prestations de soutien du revenu depuis 10 mois ou plus. La phase III est une séance collective de suivi tenue quatre semaines plus tard à l'intention des participants qui ont terminé le programme. Les modules optionnels de l'atelier s'intitulent Diagnostic professionnel et Développement de l'emploi.

La deuxième composante du projet pilote de Surrey était un cours d'anglais, langue seconde (ALS), dans le cadre duquel les compétences langagières des participants faisaient l'objet d'un diagnostic et les participants qui avaient besoin d'aide pour surmonter des problèmes de langue et des obstacles à l'emploi avec lesquels sont fréquemment aux prises les nouveaux immigrants assistés sociaux étaient aiguillés vers des services pouvant les aider.

La troisième composante était Points de départ. Dans le cadre du projet de Surrey, cette composante a été offerte sur place par des consultants en formation du MEHF. La composante n'avait pas été choisie à l'origine par le comité du projet pilote de Surrey, parce qu'une expérience précédente s'était révélée assez difficile, mais après avoir pris connaissance du succès d'autres projets pilotes, le comité a mis sur pied une composante Points de départ.

3.3.4 Prince Rupert

Le projet pilote de Prince Rupert comptait trois composantes d'ÉCA, soit Points de départ, Planification de carrière (Options Carrière) et un préposé au soutien.

Le programme Points de départ a été offert sur place, par le personnel du MEHF et de DRHC.

Le programme Options Carrière, qui avait pour objet d'offrir d'autres services aux participants ayant suivi la composante Points de départ, a été offert par le collège communautaire *North West Community College*. L'objectif du cours était de favoriser l'établissement d'un plan de formation professionnelle, d'accroître les compétences en matière de recherche d'emploi, d'amoindrir les obstacles auxquels les participants faisaient face et d'aider ces derniers à acquérir les compétences nécessaires pour pouvoir concrétiser leurs plans de formation professionnelle.

La troisième composante du projet pilote de Prince Rupert était un programme de préposé au soutien dans le cadre duquel les participants qui avaient suivi les composantes Points de départ et Options Carrière pouvaient obtenir du counselling individuel ou assister à des séances de groupe qui leur faciliteraient la transition vers le marché du travail. Grâce aux services offerts par le préposé au soutien, les BSR qui participaient au programme pouvaient améliorer leurs compétences en matière de résolution de problèmes et de gestion de crises, comprendre les obstacles de nature personnelle qui les empêchaient de trouver du travail et surmonter ces obstacles.

3.3.5 Nanaimo

Le comité local d'ÉCA de Nanaimo a choisi la composante Points de départ et quatre autres composantes d'ÉCA.

Dans le cadre de la composante Directions de carrière, des séances collectives ont été tenues pour aider les participants à adopter un plan d'action réaliste et réalisable en matière d'emploi. Cette composante, qui s'adressait aux BSR aux

prises avec de multiples obstacles à l'emploi, s'est concentrée par la suite sur les jeunes qui touchaient de l'aide sociale depuis plus de sept mois (c.-à-d. conformément au programme provincial *BC Benefits*).

Dans le cadre de la composante Parlons emploi, les BSR aptes au travail assistaient à des séances de groupe pour améliorer les aptitudes à la communication dont ils avaient besoin pour réussir au travail, à la maison et dans la collectivité. L'objectif de la composante était de surmonter les difficultés en matière de réflexion et de perception qui représentent des obstacles significatifs.

À l'origine, la composante Recherche d'emploi se concentrait sur les BSR aptes au travail, mais elle s'est adressée par la suite uniquement aux jeunes qui touchaient de l'aide sociale depuis plus de sept mois (encore une fois, pour se conformer au programme provincial *BC Benefits*). Cette composante a été offerte dans le cadre de séances de groupe de trois semaines au cours desquelles les clients recevaient de l'aide dans leur recherche d'emploi et pouvaient acquérir d'autres compétences nécessaires de même que l'information dont ils avaient besoin pour chercher du travail.

La dernière composante, le projet pilote d'information sur le marché du travail, était conçue pour aider les organismes offrant des services aux chômeurs dans le centre de l'île de Vancouver à se brancher à Internet et à utiliser cette méthode et d'autres moyens pour promouvoir la communication, la collaboration et la coordination entre les organismes qui dispensent des programmes et des services d'emploi aux chômeurs.

3.3.6 Abbotsford

Le comité local d'ÉCA d'Abbotsford a retenu les services d'un contractuel indépendant pour offrir la composante Points de départ. Deux autres composantes d'ÉCA ont également été mises en oeuvre.

Dans le cadre du programme de pré-emploi, les participants qui avaient suivi la composante Points de départ et qui étaient aux prises avec de multiples obstacles à l'emploi ont reçu de l'aide pour acquérir ou améliorer des compétences de niveau général grâce auxquelles ils pourraient suivre de la formation, chercher un emploi, conserver leur emploi et régler des problèmes personnels ayant des répercussions sur l'emploi. Il s'agissait d'un programme offert dans le cadre de séances de groupe sur une période de six semaines. Il a fini par être abandonné pour être remplacé par une version abrégée, intitulée Prise de décisions en matière de carrière, qui est décrite ci-dessous.

La composante Prise de décisions en matière de carrière a été offerte aux participants en butte à de multiples obstacles à l'emploi qui avaient suivi Points de départ. Dans le cadre de cette composante, les participants pouvaient acquérir des compétences en matière de prise de décisions qui allaient leur permettre de trouver des moyens de régler leurs problèmes en matière d'éducation, de formation et d'emploi, tout en augmentant leur estime de soi.

3.3.7 Nelson

Le comité d'ÉCA de Nelson a mis sur pied deux composantes Points de départ, l'une à Nelson et la seconde à Nakusp.

3.3.8 Parksville

Dans le cadre du projet pilote de Parksville, sept composantes d'ÉCA ont été mises en oeuvre, y compris Points de départ.

Une composante de counselling thérapeutique a été mise en oeuvre dans le cadre de laquelle les BSR ayant des problèmes personnels qui les empêchaient de chercher de l'emploi pouvaient bénéficier d'un maximum de 10 séances de counselling individuelles. L'objet de ces séances était d'aider les participants à résoudre les problèmes personnels qui les empêchaient de chercher de l'emploi.

Dans le cadre de la composante Services d'alphabétisation, les BSR ayant besoin de cours de lecture, d'écriture et de calcul pouvaient se prévaloir d'une aide individuelle de la part de tuteurs bénévoles. Les participants pouvaient obtenir des services d'écrivains publics, de même que de l'aide pour résoudre leurs problèmes, obtenir de l'information et être aiguillés vers d'autres organismes. Des services de diagnostic et des services de tutorat étaient également offerts.

Dans le cadre de la composante Objectif emploi, les clients qui touchaient de l'aide sociale depuis plus de sept mois pouvaient assister à des séances de groupe d'une durée de trois semaines pendant lesquelles ils recevaient de l'aide pour améliorer leurs aptitudes et leurs compétences afin de trouver de l'emploi.

Dans le cadre de la composante Exploration de carrière, les participants qui avaient suivi Points de départ pouvaient assister à des séances de groupe d'une semaine qui leur permettaient de se fixer des objectifs en matière de carrière et d'emploi et d'établir des plans d'action concrets pour les atteindre.

Dans le cadre de la composante de counselling professionnel, les participants qui avaient suivi Points de départ pouvaient assister à des séances individuelles, selon les besoins, pour obtenir des services de counselling de carrière et d'emploi plus personnalisés.

Dans le cadre du projet pilote d'information sur le marché du travail, les organismes offrant des services aux chômeurs dans le centre de l'île de Vancouver ont reçu de l'aide pour utiliser Internet et ont été encouragés à mettre l'accent sur la communication, la collaboration et la coordination dans la prestation de services d'emploi aux chômeurs.

3.3.9 Kamloops

Le comité local d'ÉCA de Kamloops a mis en oeuvre la composante Points de départ et deux autres composantes.

Dans le cadre de la composante Compass, les participants qui avaient suivi Points de départ pouvaient assister à des séances de groupe où ils allaient obtenir davantage d'aide pour régler des problèmes de pré-emploi et établir un plan d'action pour accroître leur employabilité.

Dans le cadre de la composante Préposé au soutien, les participants qui avaient suivi le programme de formation des restaurants Avanti pouvaient obtenir du counselling individuel à l'appui de leur recherche d'emploi et de leurs efforts d'autopromotion. Il s'agissait de les aider à faire la transition entre le programme de formation et le marché du travail.

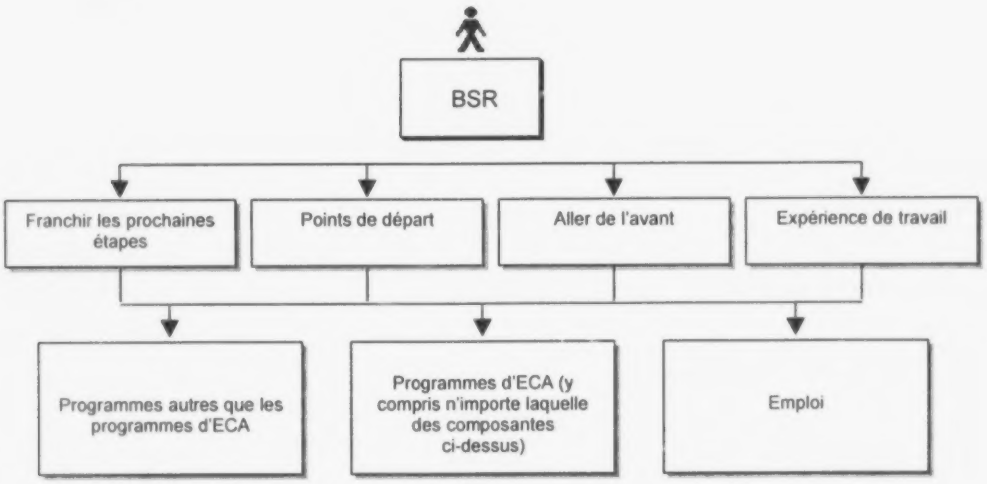
3.4 Ordre séquentiel des composantes et des aiguillages

On a relevé des variations de l'ordre dans lequel les BSR pouvaient suivre les différentes composantes d'ÉCA (et d'autres composantes) d'un projet pilote. Voici un exemple de démarche « non séquentielle ».

Dans le cadre du projet pilote de Campbell River, les composantes n'ont pas été conçues de façon à être suivies successivement (c.-à-d. que l'on ne s'attend pas des BSR qu'ils commencent par la composante Points de départ ou qu'ils suivent successivement chacun des autres programmes). Chaque programme est complètement autonome, même si, dans certaines circonstances, un client suivra un programme puis se dirigera vers un autre programme qui semble en être la suite logique. Par exemple,, dans le cadre du plan d'action qui est établi à la fin de la composante Points de départ, il se peut que le client ait déterminé

qu'il avait besoin d'améliorer son niveau de scolarité et qu'il ait donc demandé d'être aiguillé vers la composante Aller de l'avant. On en voit une illustration au tableau 3.4.1.

Tableau 3.4.1 : Séquence des composantes de programme d'ÉCA — Campbell River



D'autres projets pilotes ont choisi d'offrir les composantes destinées aux BSR dans un ordre séquentiel. En général, Points de départ ou une séance préliminaire d'orientation constituaient la première composante qu'un BSR devait suivre. Des aiguillages axés sur les besoins particuliers des BSR étaient ensuite faits, conformément au plan d'action établi par chaque participant lors de la séance d'orientation ou de Points de départ.

3.5 Points de départ

Points de départ était la seule composante qui se retrouvait dans tous les projets pilotes de l'IS/ÉCA. Offerte en groupe, elle représente une innovation importante qui devrait produire des résultats plus positifs pour les BSR que les programmes traditionnels précédents de counselling individuel.

3.5.1 Objectifs, conception et prestation

À l'origine, le programme Points de départ avait été élaboré par DRHC en collaboration avec l'équipe de conception de Marvin Westwood, Norman Amundson et William Borgen, de l'Université de la Colombie-Britannique[4]. Il avait été conçu d'abord pour répondre aux besoins des clients de DRHC, mais a été adapté plus tard pour répondre aux besoins particuliers des BSR.

Selon ses concepteurs, Points de départ devait répondre aux objectifs suivants :

- Aider les participants à déterminer et à évaluer les obstacles / défis auxquels ils font face en matière d'emploi, compte tenu de cinq aspects de l'employabilité.
- Aider les participants à comprendre leurs réactions émotionnelles face au chômage.
- Aider les participants à déterminer les atouts / points forts qui leur permettront de surmonter les obstacles / relever les défis.
- Établir un objectif en matière d'emploi.
- Élaborer des plans d'action connexes pour aider les participants à atteindre leurs objectifs.
- Informer les participants des services du MEHF et d'autres services à leur disposition.

Le programme Points de départ avait été conçu pour être dispensé en deux séances d'une demi-journée qui duraient environ trois heures et demie chacune[5]. On recommandait de laisser passer au moins deux jours entre les deux séances pour donner aux participants suffisamment de temps pour faire leurs travaux. Une séance de suivi de trois heures devait se tenir un mois plus tard.

On trouvera l'ordre du jour initial de Points de départ à l'annexe C ci-jointe, et d'autres renseignements sur la composante Points de départ de chaque projet pilote à l'annexe D.

Huit des 11 projets pilotes ont choisi de donner à contrat à un fournisseur de services de l'extérieur la tâche de dispenser la composante Points de départ.

---

4 Westwood, Marvin, Norman Amundson et William Borgen. « Starting Points: Finding Your Route to Employment », document de travail, décembre 1994.

5 Westwood, Marvin, Norman Amundson et William Borgen. « Starting Points: Finding Your Route to Employment », document de travail, décembre 1994.

Leurs raisons variaient, mais elles découlaient en général d'un manque de ressources internes pour animer les séances.

Les trois autres projets pilotes ont dispensé eux-mêmes Points de départ et la responsabilité de l'animation des séances a été confiée à un consultant en formation et à un représentant de DRHC (conseiller en emploi ou agent de programme).

La plupart des projets pilotes ont adopté le concept original de Points de départ. Il y a cependant eu quelques changements. Le projet pilote West End, par exemple, a choisi d'offrir des ateliers de dynamique de la vie pendant la journée qui séparait les deux séances de Points de départ. En outre, les responsables de la plupart des projets ont choisi d'offrir les deux séances pendant deux jours consécutifs, bien que deux aient choisi un intervalle d'une journée complète entre les deux séances (Abbotsford et Burnaby) et qu'un autre (Nelson) ait offert les deux séances Points de départ la même journée.

Contrairement à ce qui avait été prévu dans le concept initial, aucun des projets pilotes ne semble avoir prévu d'intervalle de deux jours ou plus entre les séances. L'une des raisons données pour expliquer ce choix c'est que les BSR assisteront plus vraisemblablement aux deux séances si elles sont rapprochées. Une autre raison mentionnée, c'est que si les deux séances sont offertes à la suite l'une de l'autre, les chefs de familles monoparentales peuvent plus facilement prendre des dispositions pour faire garder leurs enfants.

La fréquence des séances de suivi et la façon dont elles ont été organisées ont également varié d'un projet pilote à l'autre. Trois des projets pilotes ont offert des séances de suivi de groupe (Fort St. John, Nelson et West End); cinq autres ont choisi des entrevues individuelles par téléphone ou en personne (Abbotsford, Burnaby, Campbell River, Nanaimo et Prince Rupert)[6]. Selon la plupart des animateurs, étant donné que l'état de BSR est de nature transitoire, il a été difficile de procéder à de telles entrevues de suivi. Les intervalles entre les activités de suivi ont également varié considérablement, les premiers contacts de suivi allant de deux jours après la fin du programme (à Nelson) jusqu'à six mois après (à Nanaimo).

3.5.2 Origine des aiguillages

L'origine des aiguillages vers la composante Points de départ varie quelque peu, mais dans la plupart des cas, les aiguillages sont effectués par des préposés à

6 On n'a pas de détails sur les activités de suivi effectuées dans le cadre du projet pilote de Surrey.

l'assistance financière et des consultants en formation. Dans le cadre des projets pilotes qui offrent d'abord une séance d'orientation (c.-à-d. Burnaby et West End), les BSR s'inscrivent volontairement à la composante Points de départ après la séance d'orientation. Les aiguillages vers la séance d'orientation étaient effectués par des préposés à l'aide financière et des consultants en formation.

Tableau 3.5.2.1 Origine des aiguillages vers la composante Points de départ

Projet pilote	Origine de l'aiguillage	Pourcentage du total des aiguillages
Abbotsford	PAF	44
	CF	43
	Participant	13
Burnaby *	PAF	20
	Séance d'orientation	80
Campbell River	CF	100
Fort St. John	PAF	100
Nanaimo	PAF	80
	CF	20
Nelson	PAF	100
Prince Rupert	CF	100
Surrey	PAF	25
	CF	75
West End*	Séance d'orientation	100

Nota : La majorité des aiguillages à la séance d'orientation des projets de Burnaby et de West End avaient été effectués par des préposés à l'aide financière.

3.5.3 Nombre d'aiguillages par rapport au nombre de participants à Points de départ

Les taux de participation à la composante Points de départ s'établissaient entre 53 % et 67 % du nombre de BSR aiguillés à l'origine.

Ce sont les projets de Burnaby et de Vancouver West End, dans le cadre desquels les participants choisissaient de s'inscrire à la composante Points de départ à la fin de la séance d'orientation, qui ont affiché deux des taux de fréquentation les plus élevés. Dans les deux cas, la séance d'orientation et la composante Points de départ étaient offertes par le même entrepreneur à contrat. Les participants font l'objet d'une présélection à la séance d'orientation et le taux de participation à la composante Points de départ est donc plus élevé.

Les responsables du projet pilote de Prince Rupert, dans le cadre duquel les préposés à l'aide financière aiguillaient les BSR aptes au travail vers les consultants en formation qui, à leur tour, en aiguillaient certains vers la composante Points de départ, a également signalé des taux de fréquentation élevés.

3.5.4 Le processus d'aiguillage et la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*

Les entrepreneurs à contrat ayant participé à un certain nombre de projets pilotes se sont dits frustrés d'être incapables de communiquer avec les BSR qui avaient été aiguillés vers l'une de leurs composantes d'ÉCA avant que les BSR s'y inscrivent d'eux-mêmes. On a cité comme principale raison de cette restriction la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* (*Freedom of Information and Protection of Privacy Act*) de la Colombie-Britannique (la Loi).

Conformément aux exigences de la Loi, les ministères provinciaux ne peuvent pas communiquer de renseignements personnels à un entrepreneur de l'extérieur, à moins que la personne visée n'y consente. Dans le cadre du processus actuel d'aiguillage, qui se fait généralement par le biais de lettres que les ministères envoient aux BSR, on n'a pas l'occasion d'obtenir ce consentement par écrit tant que le BSR n'a pas pris l'initiative de communiquer avec l'entrepreneur. Par conséquent, les entrepreneurs étaient incapables de communiquer avec les BSR avant l'inscription pour les inciter à assister à une séance Points de départ.

De ce fait, le taux de fréquentation des séances Points de départ par les BSR qui y ont été aiguillés est indépendant de la volonté des entrepreneurs. Si le processus d'aiguillage permettait d'obtenir le consentement des BSR pour que leur nom, leur numéro de téléphone et leur adresse soient divulgués à un fournisseur de services chargé à contrat d'animer les séances Points de départ, ce fournisseur de services pourrait communiquer avec les BSR et les encourager à se présenter à la séance. On pourrait ainsi accroître le taux de participation, même si dans au moins un projet pilote (Nanaimo), les rappels de ce genre n'ont eu guère d'influence sur la participation.

Les responsables des projets pilotes ont été aux prises avec des difficultés semblables lorsqu'il s'agissait du partage de l'information entre les fournisseurs de services à contrat et les PAF/CF. Les plans d'action transmis aux fournisseurs de services qui offraient Points de départ à contrat étaient considérés comme des renseignements personnels; il fallait donc obtenir le consentement de

chaque participant avant de pouvoir partager cette information avec les PAF/CF. Pour régler ce problème, une formule « Autorisation de divulguer des renseignements » a été élaborée pour les projets pilotes. Chaque participant d'ÉCA est tenu de la remplir pour que les plans d'action et les fiches de présence puissent être communiqués aux fournisseurs de services et aux PAF/CF.

3.5.5 Comparaison du coût de la composante Points de départ par participant

Ce ne sont pas tous les projets pilotes qui ont fourni des renseignements sur le total des coûts et le nombre exact des participants. Cependant, il est utile de comparer les coûts de la prestation de Points de départ dans les cinq projets pilotes qui ont été en mesure de fournir certaines informations à ce sujet. Le tableau 3.5.5.1 donne le coût estimatif par participant de la prestation de Points de départ à l'interne. Même si trois projets pilotes ont choisi cette méthode de prestation, nous n'avons été en mesure d'obtenir de l'information que de la part des projets de Fort St. John et de Prince Rupert. Les dates indiquées dans le tableau représentent la période pendant laquelle les BSR ont participé à la composante. Le coût moyen estimé par participant se chiffre à 130 $.

Il faut préciser qu'il s'agit d'une estimation approximative reposant sur les coûts salariaux de la prestation de la composante. Par souci d'exactitude, il faudrait inclure d'autres dépenses (p. ex., les frais généraux de bureau, etc.). Cependant, nous n'avions pas de chiffres au sujet de ces dépenses, qui sont considérées comme négligeables par rapport aux coûts salariaux.

La prestation de la composante à l'interne n'est réalisable que dans le cadre des projets pilotes dont les représentants du MEHF ou de DRHC ont assez de temps pour animer les séances.

Tableau 3.5.5.1 Coût estimatif par participant de la prestation de Points de départ à l'interne

Projet pilote	Période de référence	Total des coûts salariaux	Nombre estimé de participants par année	Nombre moyen de participants par mois	Coût estimé par participant
Fort St. John	sept. 95 à mai 96	11 520 $	173	19	67 $
Prince Rupert	Oct. 95 à mai 96	26 200 $	117	15	224
Moyenne		37 720 $	290		130 $

Le tableau 3.5.5.2 ci-dessous illustre le coût estimatif par participant lorsque la composante Points de départ est assurée par un fournisseur de services à contrat.

Tableau 3.5.5.2 Coût estimatif par participant de la prestation de Points de départ à contrat

Prestation à contrat	Période de référence	Budget total	Nombre (réel) de participants	Nombre moyen de participants par mois	Coût (réel) par participant
Abbotsford	août 95 à mars 96	54 736 $	343	34	160 $
Nanaimo	nov. 95 à juin 96	100 000	403	50	248
Nelson	oct. 95 à juin 96	76 717	153	17	501
Total		346 528 $	1 239		282 $

En moyenne, la prestation à contrat semble être plus coûteuse que la prestation à l'interne. Sans détails supplémentaires au sujet du coût de la prestation à l'interne et sans évaluation des répercussions de chacune de ces méthodes de prestation, la valeur de cette comparaison est limitée, mais il conviendrait de l'étudier de façon plus détaillée à des fins de planification future.

En ce qui concerne les projets pilotes qui ont offert Points de départ à contrat, la prestation la plus économique jusqu'à maintenant semble être celle d'Abbotsford (160 $ par participant). C'est ce projet pilote qui avait le budget le plus restreint et le plus grand nombre de participants. Le projet pilote dans le cadre duquel la prestation de Points de départ a été la plus coûteuse semble être celui de Nelson, dont le processus d'aiguillage s'est essentiellement effondré, de sorte qu'il y a eu peu de participants.

3.5.6 Concrétisation des résultats prévus

Dans l'ensemble, la composante Points de départ de chacun des projets pilotes donne les résultats prévus et permet d'atteindre l'objectif à court terme qui consiste à établir des plans d'action pour les participants. La période d'attente de la composante était généralement beaucoup plus brève que la période d'attente pour rencontrer un consultant en formation ou assister à d'autres programmes.

Il est impossible de déterminer avec précision si certains des objectifs plus ambitieux de la composante (p. ex., l'accroissement de l'autonomie, la motivation ou les aptitudes à la communication) ont été atteints; cependant, selon les

observations empiriques des fournisseurs de services à contrat et des membres des comités d'ÉCA, on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'un participant affiche une motivation accrue pendant une brève période après la fin du projet.

Il est important de préciser que l'emploi de longue durée ne fait pas partie des objectifs de Points de départ. Il s'agit en effet d'un programme d'évaluation « initiale » des besoins qui ne peut pas, la plupart du temps, être considéré comme la seule intervention qui permettra aux participants de trouver un emploi. Pour la vaste majorité des BSR, un certain nombre d'autres interventions s'imposeront peut-être avant l'étape de l'emploi. Ces limites devraient être prises en considération dans les décisions administratives et dans le cadre d'une évaluation sommative.

3.5.7 Le programme *BC Benefits* et le processus d'aiguillage vers la composante Points de départ

Notre évaluation montre clairement que la mise en oeuvre du programme *BC Benefits* s'est traduite par de nombreux changements pour les clients, les administrateurs de programme et les fournisseurs de services. Un grand nombre des personnes interviewées dans le cadre de l'évaluation ont laissé entendre que la période de sept mois qu'il faut attendre avant d'aiguiller des clients vers Points de départ a eu des répercussions à la fois sur la nature et sur le nombre des aiguillages. En fait, la proportion des aiguillages effectués par les PAF semble être liée au fait que les BSR pouvaient ou non être aiguillés dès leur inscription. Dans le cadre des projets pilotes vers lesquels les BSR pouvaient être aiguillés directement dès leur inscription (c.-à-d. Fort St. John et Burnaby), la majorité des aiguillages venaient des PAF. Dans le cadre des projets pilotes qui avaient mis en oeuvre le programme *BC Benefits* et dont les clients n'étaient pas aiguillés avant d'avoir touché de l'aide sociale pendant au moins sept mois, le nombre d'aiguillages effectués par les PAF a eu tendance à chuter dramatiquement et un plus grand nombre d'aiguillages ont été effectués par les CF.

Par exemple,, au moment de notre visite sur place, les PAF de Campbell River n'avaient aiguillé aucun client vers Points de départ et n'allaient probablement pas le faire, et ce, en raison de leur charge de travail. À Nanaimo, le nombre d'aiguillages, et donc de participants, a diminué de façon marquée après l'entrée en vigueur des critères d'admissibilité de *BC Benefits* en mai 1996 (de 38 en avril, le nombre de participants est passé à 17 en mai). Le nombre de participants aux séances, soit six en moyenne par séance, était de beaucoup inférieur à la capacité du programme. À Nelson, le processus d'aiguillage s'est complètement effondré par suite de l'entrée en vigueur des critères d'admissibilité de *BC Benefits*.

Le rapport coût-efficacité de la composante Points de départ s'en est donc trouvé amoindri. En outre, comme certains projets pilotes imposaient un nombre minimal de participants par séance, des séances ont dû être annulées, et les BSR ont dû attendre pour suivre la séance qu'il y ait suffisamment de participants.

4.0 POINTS RELEVÉS LORS DE L'ÉVALUATION FORMATIVE

La présente section expose les principales constatations de l'évaluation par rapport aux questions initiales posées par le Comité directeur de l'évaluation de l'ÉCA, de même que d'autres points relevés pendant l'évaluation formative de l'IS/ÉCA.

4.1 Les critères d'ÉCA

« De quelles façons les projets d'ÉCA reflètent-ils les critères établis pour les initiatives stratégiques? »

L'examen des projets pilotes a révélé que les composantes mises sur pied par les comités locaux suivaient de très près les critères de l'IS/ÉCA. En fait, les critères étaient assez vastes pour laisser place à des variations importantes dans les composantes correspondant aux cinq éléments fondamentaux de l'ÉCA décrits précédemment. Le défi le plus important que les comités locaux d'ÉCA ont eu à relever a été de mettre sur pied suffisamment de composantes pour répondre au plus grand nombre possible de critères de l'ÉCA, compte tenu des besoins des clients dans le secteur. Ce défi était encore plus important dans certaines des collectivités rurales où il y a peu de fournisseurs de services et moins de compétences techniques pour l'élaboration des programmes nécessaires.

4.2 La portée des services dispensés

« Dans quelle mesure les projets pilotes d'ÉCA ont-ils répondu aux besoins en matière de bonification des services d'évaluation, de counselling et d'aiguillage dans les collectivités? »

L'un des principaux résultats des composantes d'ÉCA a été le renforcement du processus de counselling, depuis le counselling individuel au niveau des partenaires gouvernementaux jusqu'au counselling et à l'évaluation de groupe, que ce soit par des fonctionnaires du gouvernement à titre individuel ou par des fournisseurs de services à contrat. Cette tendance à privilégier les séances de groupe pour l'évaluation, le counselling et l'aiguillage a eu pour effet de faciliter la prestation plus vaste et plus immédiate de services aux BSR, et, selon certaines remarques des répondants, d'améliorer les services offerts, car les participants pouvaient profiter du soutien de leurs pairs dans les séances collectives.

Les résultats quantitatifs de l'IS/ÉCA depuis son lancement en juillet 1996 ne sont pas très clairs, étant donné les difficultés éprouvées par certains des comités directeurs locaux et les fournisseurs de services à qui nous avons demandé de nous fournir le nombre de participants aux diverses composantes d'ÉCA. Le nombre de participants qui nous a été signalé pendant l'évaluation formative est indiqué à l'annexe F. Les dates de participation de ces personnes figurent à l'annexe G. Selon l'information disponible, entre 2 % et 32 % de tous les BSR dans le secteur desservi par chaque projet pilote a suivi au moins une composante d'ÉCA.

Les taux de participation représentent des résultats préliminaires de l'IS/ÉCA. La période de référence de ces résultats, soit d'avril 1995 à juillet 1996, doit être considérée comme la période de démarrage des projets. Par conséquent, les taux de participation reflètent non seulement la capacité des projets de desservir les BSR, mais également certains des défis initiaux qui ont dû être affrontés pendant la période de démarrage du programme. Quoi qu'il en soit, la proportion relative de BSR qui ont reçu des services d'ÉCA pendant la période de référence est significative et peut servir de base pour une analyse plus poussée dans le cadre d'une évaluation sommative.

4.3 La satisfaction des besoins des collectivités en matière d'ÉCA

Il est passablement difficile de commenter la mesure dans laquelle les projets ont répondu aux besoins en matière de services bonifiés d'évaluation, de counselling et d'aiguillage dans les collectivités. On ne procède pas à des évaluations quantitatives intégrales au cours du processus de planification; il n'y a donc pas de nombres cibles de placements pour les diverses catégories de BSR dans tous les cas, et donc pas de chiffres repères à partir desquels mesurer les résultats réels.

On s'attend à ce que le nombre de participants aux composantes d'ÉCA augmente substantiellement après juin 1996, car les processus d'aiguillage et de prestation des services seront améliorés et de l'information relative aux composantes sera diffusée dans toute la population cible des BSR.

Une question qui n'a pas été réglée en ce qui concerne la portée des services est celle du ciblage des diverses composantes d'ÉCA en fonction des groupes aux prises avec des obstacles multiples qui ne se présentent pas aux aiguillages ou qui ne sont peut-être pas identifiés par le biais de l'auto-aiguillage ou d'autres processus. Ce qu'il faut se demander avant tout, c'est dans quelle mesure il faudrait faire des efforts particuliers pour aller chercher et faire participer les BSR qui, traditionnellement, ont évité les interventions et les contacts avec les fournisseurs de services dans les collectivités. La première ronde des projets

pilotes d'ÉCA s'est adressée surtout aux BSR qui allaient le plus vraisemblablement participer aux programmes d'intervention et chercher de l'emploi. D'autres BSR qui ont traditionnellement évité de participer à des activités de ce genre n'ont pas été nécessairement contactés ou desservis pendant la première ronde des projets pilotes. Lors des entrevues aux fins de l'évaluation formative, certains fournisseurs de services à contrat ont indiqué que c'était approprié, parce qu'il est plus rentable de répondre aux besoins de participants motivés et déterminés. On ne peut donc pas déterminer clairement dans quelle mesure les projets pilotes d'ÉCA répondent aux besoins des BSR moins motivés et dont les cas sont plus complexes.

4.4 Le processus de planification

Comme il s'agissait d'une initiative stratégique, l'IS/ÉCA n'a pas précisé les programmes qui devaient être mis en place au niveau local. Elle a plutôt établi des buts et des objectifs de haut niveau, des éléments de programme plus détaillés et une structure de comités à deux volets chargés d'élaborer concrètement les composantes au niveau local.

La première étape du processus de planification des projets pilotes locaux a été l'établissement d'un « profil des clients et des organismes » dans le secteur, qui allait permettre de déterminer les genres de programmes de formation et d'emploi qui étaient nécessaires et qui étaient offerts dans la collectivité. Ensuite, un « plan de prestation des services » exposant les éléments de programme et les processus que le comité local d'ÉCA élaborerait conjointement allait être établi.

4.4.1 Évaluation des besoins et stratégies de mise en oeuvre propres à chaque collectivité

« Quelle a été l'efficacité de l'évaluation des besoins et des stratégies de mise en oeuvre propres à chaque collectivité pour faire en sorte que la prestation des programmes soit mieux intégrée et mieux coordonnée? »

Pendant l'évaluation formative, l'équipe d'évaluation a examiné tous les profils des clients et des organismes et tous les plans de prestation des services des 11 projets pilotes.

Les profils des clients et des organismes semblaient reposer sur une analyse exhaustive des populations et des catégories de BSR dans les collectivités locales. De plus, chaque projet pilote avait procédé à un examen complet des services existants et des fournisseurs de services.

Ces évaluations ont permis de dresser des listes complètes des populations et des sous-groupes de BSR, de même que des contrats et des services disponibles. Ces éléments ont été pris en considération dans l'établissement des plans de prestation des services.

Il semble donc clair que l'évaluation des besoins et la stratégie de mise en oeuvre propres à chaque collectivité locale se sont révélées très efficaces pour rehausser l'intégration et la coordination de la prestation des services. Comme le comité local d'ÉCA comptait des représentants de chacun des partenaires de l'initiative stratégique, et comme les comités locaux ont participé à l'inventaire de tous les services offerts, peu importe l'organisme qui les dispensait, ils se sont nécessairement familiarisés avec toutes les composantes de la prestation des programmes au niveau local sur une base intégrée et coordonnée.

4.4.2 Le processus de planification de la prestation des services

« Dans quelle mesure les plans de prestation des services ont-ils comblé les écarts entre les besoins en matière de ressources et l'accessibilité des ressources? »

Pour répondre à cette question, l'équipe d'évaluation a examiné les plans de prestation des services initiaux de chaque comité local d'ÉCA par rapport à l'inventaire des lacunes en matière de prestation de services que le comité avait établi, afin de déterminer si la conception des composantes individuelles allait permettre de combler une ou plusieurs de ces lacunes. De plus, l'équipe d'évaluation a discuté de l'exploitation des diverses composantes avec des représentants du comité local d'ÉCA et des fournisseurs de services, pour déterminer quelles lacunes en matière de services les composantes avaient pour objet de combler. L'équipe d'évaluation a ensuite dressé un tableau des lacunes dans le secteur de chaque projet pilote et a déterminé quelle composante avait pour objet de combler quelle lacune. Les résultats de cette analyse sont présentés ci-dessous.

4.4.3 Lacunes en matière de services comblées par l'ÉCA

Le tableau 4.4.3.1 fait la liste des lacunes en matière de services qui ont été comblées par une ou plusieurs composantes d'ÉCA dans le cadre des projets pilotes locaux.

En ce qui concerne les éléments énumérés au tableau 4.4.3.1, des progrès ont été réalisés lorsqu'il s'est agi de combler un grand nombre des lacunes en matière de services que les comités locaux d'ÉCA avaient déterminées dès le début du processus de planification. Cependant, il est important de comprendre que ces lacunes n'ont pas été comblées par la mise en oeuvre des composantes d'ÉCA, pas plus qu'elles n'ont été abordées de façon uniforme d'un projet pilote à l'autre. Des améliorations ont plutôt été apportées grâce à une ou plusieurs composantes d'un projet pilote à l'égard de l'une ou de plusieurs des lacunes décrites ci-dessus.

Des progrès plus importants ont été accomplis dans certains domaines que dans d'autres. Par exemple,, dans la catégorie « Conception intégrée des services » du tableau 4.4.3.1, des progrès très substantiels ont été réalisés grâce au partenariat global qu'ont forgé les organismes gouvernementaux participants. De plus, des progrès substantiels ont été accomplis au chapitre de l'élaboration de programmes axés sur la clientèle.

Cependant, dans la catégorie « Amélioration des programmes et des services » du tableau 4.4.3.1, les progrès n'ont pas été uniformes d'un projet pilote à l'autre. Dans certains cas, il y a même eu très peu de progrès. Par exemple,, même si l'on a accompli certains progrès en réussissant un « meilleur pistage des clients », ce pistage ne porte pas sur les activités postérieures à l'ÉCA jusqu'à l'emploi. Pareillement, même si l'on a accompli certains progrès lorsqu'il s'est agi de créer des liens avec des employeurs appelés à fournir de l'expérience de travail et de la formation en cours d'emploi aux participants, il continue d'y avoir des pénuries importantes dans ce domaine.

Dans l'ensemble, la conception et l'exploitation des composantes d'ÉCA ont permis de réaliser des progrès substantiels et d'apporter des améliorations considérables dans les domaines figurant au tableau 4.4.3.1 ci-dessus.

Tableau 4.4.3.1 : Lacunes en matière de services comblées par un ou plusieurs projets pilotes d'ÉCA (ou composantes individuelles)

1. **Conception intégrée des services**
   - Évaluation et communication systématiques au début pour établir des liens entre les clients du MSS et ceux du MEHF.
   - Cohérence dans les ententes avec les clients à titre individuel, c.-à-d. dans l'établissement des plans destinés à des clients individuels.
   - Un plan d'action commun pour tous les organismes.
   - Davantage de communication pour coordonner les contrats.
   - Liens avec des employeurs qui seront appelés à fournir de l'expérience de travail et de la formation en cours d'emploi.
   - Planification coopérative entre le MSS, le MEHF et DRHC; amélioration du partage de l'information.
   - Améliorer les relations de travail entre les deux paliers de gouvernement en ce qui concerne les décisions financières.
   - Établir ou améliorer des moyens pour communiquer les améliorations proposées par le personnel d'exécution en matière de gestion et de prestation des services d'ÉCA au sein des organismes. Il serait important que les idées soient partagées entre le MSS, le MEHF et DRHC.
   - Les divers organismes et bureaux gouvernementaux qui se « renvoient la balle » pour mettre en oeuvre les plans d'action.
   - Rencontre / conférence locale au sujet des services et des programmes offerts dans la collectivité.

2. **Amélioration des programmes et des services**
   - Accueil convivial au MSS; donner aux clients une information plus cohérente.
   - Évaluation approfondie, plus tôt dans le processus, des paramètres éducationnels et psychologiques qui permettront de répondre aux besoins des clients.
   - Meilleur pistage des clients.
   - Davantage de suivi.
   - Améliorer l'accès à l'information sur le marché du travail de la part de tous les bureaux gouvernementaux.
   - Des contrats avec les fournisseurs de services qui intègrent davantage de composantes d'ÉCA (p. ex., poste de liaison / encadrement au travail pour les clients qui ont besoin de plus de soutien / d'aide).
   - Davantage de travail en groupe, le travail individualisé étant l'exception.
   - Un plus grand nombre d'étapes intermédiaires entre l'admission et l'accès à la formation.
   - Évaluations et auto-évaluations en groupe; envisager un centre d'accueil.
   - Suivi ou encadrement au travail pour aider les BSR à conserver leur emploi.
   - Clarification du rôle des CF.
   - Davantage de systèmes de soutien et de suivi.

3. **Facteurs de capacité**
   - Auto-évaluation avant de rencontrer le personnel.
   - Participation des clients à l'auto-évaluation et à l'établissement du plan d'action.
   - Méthodes rapides et faciles pour suivre les progrès du client.
   - Possibilités d'emploi.
   - Soutien des pairs.
   - Mentorage.
   - Counselling professionnel individualisé.
   - Évaluation diagnostique approfondie.

4.4.4 Lacunes en matière de services qui n'ont pas été comblées par l'ÉCA

Le tableau 4.4.4.1 ci-dessous énumère les lacunes en matière de services qui avaient été déterminées par les comités locaux d'ÉCA mais que les composantes d'ÉCA n'ont pas aussi bien réussi à combler.

Il est important d'analyser et de comprendre les éléments énumérés au tableau 4.4.4.1 par rapport à l'IS/ÉCA. Il ne faut pas penser qu'il s'agit de points faibles au sein des comités d'ÉCA ou des projets pilotes. Il faudrait transmettre à leur sujet des messages uniformes aux partenaires de l'ÉCA, pour qu'ils puissent prendre les mesures appropriées pour régler les lacunes, comme on le voit ci-dessous.

Dans la catégorie « Facteurs économiques » du tableau 4.4.4.1, les taux élevés de chômage et les faibles revenus associés à certains emplois sont des facteurs de nature économique qu'il ne sera vraisemblablement pas possible de contrôler directement dans le cadre de l'initiative stratégique. Cependant, l'enjeu important en ce qui les concerne est le message que transmettent à leur sujet les fournisseurs de services dans le cadre de l'IS/ÉCA. Il s'agit là d'une question complexe, car les taux de chômage et les niveaux relatifs de revenus tirés d'un emploi varient d'une région géographique à l'autre. Il sera important d'analyser les microéconomies locales pour que les projets pilotes d'ÉCA puissent être conçus de façon à tenir compte expressément de différences régionales importantes (p. ex., l'économie axée sur les ressources dans les milieux ruraux par rapport à l'économie urbaine).

Les facteurs économiques décrits ci-dessus devraient être pris en considération dans le cadre des composantes d'ÉCA, car les fournisseurs de services qui offrent du counselling aux BSR devront aborder ces questions et les partenaires gouvernementaux devront répartir leurs ressources de façon optimale.

La catégorie des « Facteurs budgétaires » du tableau 4.4.4.1 indique les lacunes en matière de services qui pourraient être comblées moyennant des ressources budgétaires supplémentaires.

Tableau 4.4.4.1 : Lacunes en matière de services qui n'ont pas été comblées par les composantes d'ÉCA

1. **Facteurs économiques**
   - Les effets profonds des taux de chômage élevés.
   - Les faibles revenus associés à certains emplois.

2. **Facteurs budgétaires**
   - Manque de placements dans des projets d'acquisition d'une expérience de travail.
   - Manque de capacité dans le cadre d'autres programmes comme le rattrapage scolaire, etc.
   - Besoins en matière de counselling thérapeutique individualisé pour les BSR.
   - Manque de ressources pour offrir des stages d'observation chez l'employeur.
   - Absence de programmes efficaces de subventions salariales.
   - Absence de services de garde d'enfants abordables et accessibles.
   - Aucune mesure de reconnaissance, récompenses ou primes.
   - Manque de soutien pour le transport, les collations, les services de garde d'enfants et les livres.
   - Absence de programmes intégrant des placements professionnels.

3. **Facteurs liés aux systèmes d'information**
   - Pas de banque d'emplois au site du MSS.
   - Incapacité du système informatique du MSS de repérer les clients qui ont recours à de nombreuses subventions d'urgence ou qui ont participé à de nombreux programmes.

4. **Facteurs administratifs**
   - Pas de moyen de déterminer les clients prioritaires et la meilleure façon de leur offrir des services (le personnel de première ligne ne peut pas conseiller tout le monde).
   - Il faut des consultations planifiées avec les employeurs.
   - Pas d'interface avec les programmes d'enseignement coopératif du système scolaire local.
   - Politique exigeant que les clients suivent un processus convenu d'ÉCA avant d'être parrainés pour recevoir de la formation.
   - Absence d'auto-évaluation approfondie de la motivation.
   - Manque de participation des employeurs, clients, organismes communautaires et associations de gens d'affaires dans l'évaluation globale des besoins effectuée conjointement par les deux paliers de gouvernement.
   - Absence de processus de planification; ce serait important au niveau du directeur de district et également au niveau du personnel et des superviseurs.
   - Pas de voies d'accès au système scolaire régulier.

5. **Facteurs de capacité**
   - Il faut plus de places pour la formation professionnelle, l'université et la FBA.
   - Il faut examiner la question de la « saturation des employeurs » en ce qui concerne les expériences de travail (par suite de l'élargissement des programmes d'enseignement coopératif et de la composante d'expérience de travail au sein du district scolaire).
   - Manque de possibilités d'apprentissage.
   - Manque de formation professionnelle — métier.
   - Manque d'expérience de travail étendue.

Il faudrait d'abord établir, parmi ces éléments, ceux qui pourraient être raisonnablement inclus dans les budgets d'ÉCA. Deuxièmement, les fournisseurs de services doivent transmettre aux BSR des messages uniformes et appropriés au sujet du financement des éléments en question. De plus, les partenaires de l'ÉCA devraient continuer de mettre en oeuvre des moyens créatifs pour surmonter ces problèmes, particulièrement au niveau local.

Les éléments de la catégorie « Facteurs liés aux systèmes d'information » du tableau 4.4.4.1 ont trait à la question de la conception et de l'exploitation de systèmes d'information à l'appui des objectifs de l'ÉCA. Il faut prévoir des partenariats à des échelons beaucoup plus élevés au sein des organismes gouvernementaux respectifs pour que les systèmes d'information nécessaires aux aiguillages ainsi qu'au pistage et au monitorage des clients soient mis en place.

Les éléments de la catégorie des « Facteurs administratifs » du tableau 4.4.4.1 concernent les problèmes relevés dans le cadre des processus de planification des comités locaux d'ÉCA dont la solution nécessiterait, en grande partie, une participation accrue de la direction de l'un ou de plusieurs des partenaires. Les comités locaux d'ÉCA ont peut-être l'impression qu'ils n'ont pas les pouvoirs nécessaires pour régler ces problèmes, qui appellent des modifications dans les politiques ou des ressources plus vastes, ou encore des décisions interorganismes.

Certains des éléments comme « Pas de voies d'accès au système scolaire régulier », « Pas d'interface avec les programmes d'enseignement coopératif du système scolaire local » et « Politique exigeant que les clients suivent un processus convenu d'ÉCA avant d'être parrainés pour recevoir de la formation » peuvent représenter des possibilités intéressantes pour apporter des améliorations et obtenir de meilleurs résultats, possibilités que l'on pourrait raisonnablement exploiter dans le cadre d'un partenariat plus vaste avec les systèmes scolaires locaux et d'autres organismes de la collectivité.

La catégorie « Facteurs de capacité » du tableau 4.4.4.1 indique les lacunes qui ne sont pas comblées par les composantes de l'ÉCA parce que ces dernières n'ont peut-être pas la capacité nécessaire pour répondre aux besoins des BSR dans une ou plusieurs collectivités desservies par les projets pilotes. La décision d'affecter plus de ressources à de tels programmes et services ne semble pas relever des comités locaux de l'ÉCA, ni même des partenaires immédiats de l'IS/ÉCA.

En résumé, les projets pilotes d'ÉCA ont accompli des progrès très substantiels dans l'intégration de la conception des services et l'élaboration et la bonification de programmes axés sur la clientèle destinés aux BSR. Parallèlement, il y a de nombreux facteurs de grande importance et d'influence que l'IS/ÉCA n'est pas nécessairement en mesure de changer, mais avec lesquels le personnel de

première ligne et les fournisseurs de services sont aux prises quotidiennement lorsqu'ils répondent aux besoins des bénéficiaires du soutien du revenu. Voici certains des principaux problèmes à ce titre :

- Les effets profonds des taux de chômage élevés.
- Les faibles revenus associés à certains emplois.
- Le manque de placements dans des projets d'acquisition d'une expérience de travail.
- Le manque de capacité dans le cadre d'autres programmes comme le rattrapage scolaire, etc.
- L'absence de systèmes d'information intégrés, bien conçus, pour faciliter l'aiguillage et le pistage des clients.

4.5 Le processus d'établissement des plans d'action

Le Comité directeur de l'évaluation de l'ÉCA voulait que le processus d'établissement des plans d'action soit examiné dans le cadre de l'évaluation formative.

« Est-ce que la gamme des possibilités en matière de soutien / services / formation offertes aux participants les ont aidés à élaborer leurs plans d'action? »

En résumé, pratiquement toutes les composantes d'ÉCA mises en oeuvre dans le cadre des projets pilotes ont abouti à l'élaboration d'un plan d'action, d'un plan d'acquisition de compétences ou d'un plan de formation.

Il y a deux questions à envisager en ce qui concerne les processus d'établissement des plans d'action de l'ÉCA : est-ce qu'on établit un trop grand nombre de plans pour chaque client; et est-ce que des plans d'action distincts portant sur des questions différentes pour un même client sont bien intégrés et bien coordonnés. Les BSR peuvent suivre plus d'une composante et, par conséquent, se retrouver avec plusieurs plans d'action. Il se peut également que d'autres plans d'action soient établis pour eux par suite de consultations directes avec des consultants en formation du MEHF ou des conseillers en emploi de DRHC. Il faut donc se demander si tous ces plans d'action sont réunis en un « plan individualisé d'acquisition de compétences » qui soit bien intégré et bien coordonné, comme le prévoit l'accord de collaboration d'ÉCA.

« Quelle a été la nature de la participation des clients et d'autres intervenants dans l'élaboration des plans d'action? »

Comme il y avait 38 composantes individuelles, il serait impossible de faire la liste de toutes les façons dont les clients et d'autres intervenants ont participé à l'élaboration des plans d'action. En général, les plans d'action étaient établis à la fin d'une composante, une fois tous les processus de la composante terminés. Ces processus, qui variaient d'une composante à l'autre, pouvaient comprendre la transmission d'information, une auto-évaluation, l'évaluation des compétences, des diagnostics personnels et professionnels, du counselling au sujet des obstacles à l'emploi, etc. Dans chaque cas, on a adopté une démarche axée sur le client dans le cadre de laquelle les participants recevaient de l'aide pour établir leurs propres plans d'action. Dans de nombreux cas, les composantes suivantes étaient conçues pour offrir une aide supplémentaire aux clients qui avaient éprouvé de la difficulté à établir leur plan d'action dans la composante initiale. En dernière analyse, la participation des clients au processus d'établissement des plans d'action a été plus intense et plus exhaustive que dans le cas de programmes précédents offerts par les divers partenaires à titre individuel.

« La nature de la participation des clients et des autres intervenants était-elle appropriée? Le niveau de participation des clients et des autres intervenants était-il approprié? »

Il n'a pas été possible de tirer de l'évaluation des constatations significatives au sujet de la nature ou du niveau de la participation des clients et d'autres intervenants au processus d'établissement des plans d'action. En général, il semble que la nature et le niveau de la participation des clients à l'établissement du plan d'action aient été appropriés. Par ailleurs, certains membres du Comité voulaient savoir si le processus d'établissement du plan d'action, tel qu'il a été mis en oeuvre dans le cadre de programmes comme Points de départ, devrait être entrepris dès l'inscription d'un BSR, plutôt que sept mois plus tard, conformément aux critères du programme *BC Benefits*. Cette question n'a pu être tranchée dans le cadre de l'évaluation formative et il faudrait faire à son sujet une étude plus détaillée.

« Quelles sont les suggestions / observations des clients au sujet de leur participation et de celle d'autres intervenants? »

Il a été impossible de répondre à cette question dans le cadre de l'évaluation formative, parce qu'aucun sondage n'a été mené sur la satisfaction de la clientèle.

4.6 Activités de monitorage et de suivi

« Quels mécanismes de pistage / monitorage sont en place pour recueillir de l'information sur les participants et les activités des projets pilotes d'ÉCA? »

Il y a eu beaucoup d'activité dans le domaine du pistage et du monitorage, ce qui a posé quelques problèmes pour certains projets pilotes.

4.6.1 Rétroactions et évaluation de la part des participants

Dans presque tous les projets, les participants remplissent des formules de rétroactions et d'évaluation à la fin des cours, pour indiquer aux fournisseurs de services ce qu'ils considèrent comme les points forts et les points faibles de ces cours. Dans certains cas, leurs vues sont résumées dans le cadre de rapports à la direction et les résultats sont transmis au comité local d'ÉCA.

4.6.2 Monitorage des progrès des BSR

De plus, la plupart des programmes Points de départ et un grand nombre des autres composantes comportaient l'établissement de plans d'action dont les fournisseurs de services pouvaient se servir pour assurer le monitorage et le suivi des progrès des participants.

Parmi les mesures de suivi, on a retrouvé des rapports des animateurs sur la participation des BSR, des séances de suivi individualisé volontaires et la participation à des activités visant à souligner les succès des participants.

Dans de nombreux cas, les fournisseurs de services devaient fournir des rapports d'étape hebdomadaires. Dans d'autres cas, des rapports sommaires semestriels devaient être présentés. Parmi les autres méthodes de monitorage, on retrouvait des séances de consultation volontaires et un sondage semi-annuel auprès des participants.

En général, toutes les composantes Points de départ comportaient des activités de monitorage qui permettaient de garder le contact avec les participants et de les aider à établir leurs plans d'action. En outre, certains projets pilotes avaient pris des dispositions pour transmettre les plans d'action des BSR aux consultants en formation du MEHF et aux préposés à l'aide financière du MSS, après avoir obtenu les autorisations nécessaires de la part des BSR pour la divulgation de l'information.

Au moins un comité local d'ÉCA était d'avis que les mécanismes de transmission des données et de monitorage en place étaient excellents, opinion que partageaient certains fournisseurs de services. D'autres fournisseurs estimaient que la paperasserie à remplir pour répondre aux exigences de tous les partenaires (ministères) était excessive.

Les méthodes de monitorage soulèvent certaines préoccupations. Premièrement, on se demande comment assurer le pistage à long terme qui permettra d'évaluer les résultats, c'est-à-dire de déterminer si les participants se sont intégrés à la population active à long terme. La plus grande partie du pistage des clients dans le cadre des composantes d'ÉCA s'est faite à court terme, par exemple, six semaines, six mois ou un an après la fin du programme suivi par les participants. Un pistage effectué à de tels intervalles permet de recueillir des données utiles, mais n'est pas adéquat pour évaluer les résultats durables de l'initiative, car de nombreuses personnes qui reçoivent du soutien du revenu touchent de l'aide sociale selon des cycles périodiques sur une période de plusieurs mois et même de plusieurs années.

Deuxièmement, dans de nombreux cas, ce sont les fournisseurs de services retenus à contrat qui assurent la plupart des activités de monitorage, par le biais des rappels téléphoniques dont il a été question ci-dessus, et cela pose un problème : que se passe-t-il à la fin du contrat? Il est impossible de déterminer clairement si le genre de monitorage à long terme nécessaire peut effectivement être assuré par des entreprises dont les contrats ne durent qu'un an ou deux. Il faudra peut-être envisager un plan de relève de la part des partenaires de l'ÉCA ou d'autres fournisseurs de services à contrat qui seront chargés d'assurer un monitorage auprès des clients à l'expiration des contrats précédents.

Troisièmement, il y a le problème de la confidentialité de l'information, que l'on a abordé de façon plus détaillée dans la partie du rapport qui traite de la composante Points de départ.

Le MEHF s'efforce actuellement de mettre en place de nouveaux systèmes d'information plus utiles pour le monitorage des progrès des BSR en matière de formation et d'emploi. Par le biais de ces efforts et en partenariat avec les autres intéressés, il faut pouvoir déterminer si les participants se sont intégrés à long terme à la population grâce à un monitorage qui produit une information pertinente, complète, uniforme et continue à long terme.

4.7 Innovation

« Quelles sont les possibilités d'innovation des projets d'IS/ÉCA? »

Aux fins de l'examen de cette question, il convient de préciser qu'une remarque a été entendue souvent pendant l'évaluation : « il n'y a rien de nouveau dans la gamme des services fournis aux BSR ». Elle montre que des mesures visant à fournir des services pour aider les BSR à trouver de l'emploi sont appliquées depuis de nombreuses années et qu'il est peu réaliste de penser qu'on pourra trouver une « solution miracle ».

Par ailleurs, il y a de nombreuses possibilités de faire preuve d'innovation et d'essayer de nouvelles idées dans l'élaboration des stratégies et des composantes d'ÉCA. Le meilleur exemple en est la composante Points de départ, que l'on a décrite précédemment. Il s'agissait à l'origine d'une mesure innovatrice qui avait donné des résultats fructueux et qui a ensuite été reprise par DRHC et des professionnels, qui l'ont améliorée et en ont fait ce qu'elle est aujourd'hui.

Dans la première ronde des composantes d'IS/ÉCA, on a relevé de nombreuses innovations au chapitre des activités des comités locaux et des fournisseurs de services qui avaient la responsabilité ultime de dispenser les composantes du programme. L'une des principales innovations est celle des centres de soutien mis sur pied dans le cadre des projets pilotes de Burnaby et de Fort St. John. Ces centres de soutien représentaient des endroits permanents où les BSR pouvaient se rendre pour obtenir de l'aide, utiliser des installations comme des ordinateurs et des télécopieurs, et se rencontrer pour discuter de leurs progrès entre eux et avec d'autres préposés.

Parmi les autres innovations, on a retrouvé des versions adaptées de programmes existants qui avaient été modifiés pour répondre aux besoins particuliers des BSR. Par exemple,, la composante Aller de l'avant de Campbell River, qui était à l'origine un programme de rattrapage scolaire, a été modifiée pour répondre aux besoins particuliers des BSR.

En résumé, l'IS/ÉCA a donné lieu à d'importantes innovations dans la prestation des programmes à l'intention des BSR, particulièrement du fait que la responsabilité de la conception et de l'élaboration des programmes ait été confiée à la collectivité locale, dans le cadre d'un partenariat. Même si un grand nombre des composantes des projets pilotes étaient le prolongement ou la reprise de programmes préalables, la flexibilité inhérente de l'évaluation des besoins locaux et de la conception des composantes ont laissé place à l'innovation et ont donné lieu à un nombre important de nouvelles initiatives ayant pour objet de répondre aux besoins des BSR.

4.8 Efficacité des partenariats d'ÉCA

4.8.1 Contexte

En précisant que l'IS/ÉCA serait implantée dans le cadre d'un partenariat, l'accord fédéral-provincial de collaboration confiait à deux paliers de gouvernement autonomes, le gouvernement fédéral du Canada et le gouvernement provincial de la Colombie-Britannique, la responsabilité d'élaborer et de mettre en oeuvre les composantes de programme. Ce faisant, deux paliers distincts de gouvernement ayant des sphères de compétence, des modalités d'exploitation, des structures organisationnelles et des processus décisionnels différents ont eu à travailler ensemble à la réalisation d'un objectif commun.

Au niveau provincial, le partenariat comptait deux ministères, le MSS et le MEHF. Il y avait des différences entre ces deux ministères : le MSS avait pour mission d'administrer l'assistance sociale, et notamment d'établir l'admissibilité des bénéficiaires du soutien du revenu et d'assurer un monitorage à leur égard, tandis que le MEHF était chargé des programmes de soutien et d'intervention qui ont pour objet d'aider les BSR à devenir autonomes et à réintégrer la population active.

Les structures organisationnelles ou les modes d'exploitation des partenaires ont représenté des défis pour les comités locaux d'ÉCA et le groupe directeur. Par exemple,, dans le cas de DRHC, un retard dans l'affectation du budget au niveau régional a entravé la capacité d'au moins un comité local de conclure des contrats à l'égard de composantes particulières d'ÉCA. Dans le cas du MEHF, le système d'administration des contrats de ce ministère provincial était très centralisé avant l'ÉCA. Le pouvoir de conclure des contrats et de verser des paiements dans le cadre de contrats relevait de l'administration centrale, alors que les comités locaux d'ÉCA devaient être en mesure de conclure rapidement des contrats au niveau local pour retenir les services des fournisseurs.

4.8.2 Effets des changements de grande envergure chez les partenaires

Divers changements se sont produits chez les partenaires qui ont eu des répercussions sur les comités locaux et le groupe directeur. Tout d'abord, le MSS a subi une série de réorganisations avant l'ÉCA et la dynamique de la gestion du changement continuait de se faire sentir. L'une des grandes conséquences de ces réorganisations, c'est que les consultants en formation ont cessé de relever du MSS. Auparavant, les agents de réadaptation du MSS qui s'acquittaient de cette fonction travaillaient en étroite collaboration avec les

préposés à l'aide financière du Ministère. Les agents de réadaptation ont été mutés au ministère des Habiletés, de la Formation et du Travail et se sont appelés consultants en formation. Le ministère est devenu par la suite le ministère de l'Éducation, des Habiletés et de la Formation.

La Commission d'enquête Gove a également représenté des défis considérables pour le MSS, qui a été réorganisé et est devenu le ministère des Ressources humaines.

Au MEHF, la structure des bureaux locaux, qui comprenaient les consultants en formation nouvellement mutés, en était aux premières étapes d'élaboration. Les rôles et les responsabilités des consultants en formation et des autres fonctionnaires du MEHF au niveau local auraient été redéfinis de toute façon, même sans l'ÉCA.

Des changements se produisaient également au sein de DRHC, qui se préparait au transfert conditionnel de certaines responsabilités aux provinces; en outre, le régime d'assurance-chômage était en train d'être transformé en ce qui allait devenir le nouveau régime d'assurance-emploi.

Les comités locaux d'ÉCA allaient donc devoir s'accommoder de tous ces changements, tout en concevant et en mettant en oeuvre les nouvelles composantes d'ÉCA dans le cadre d'un partenariat. Par conséquent, les comités locaux d'ÉCA et le personnel des organismes partenaires ont dû relever des défis de taille, étant donné les changements organisationnels et administratifs qui se produisaient au sein des organismes partenaires.

4.8.3 Le partenariat au niveau local

Les partenariats établis localement dans le cadre de l'initiative stratégique ÉCA se sont révélés très efficaces à l'étape de la planification des projets pilotes. Pendant la phase de planification, la plupart des comités locaux d'ÉCA ont reçu l'aide de consultants indépendants dont les services avaient été retenus par le Comité directeur provincial. Ainsi, la nature et la portée des besoins des clients dans chaque région et les genres de programmes offerts par les divers paliers de gouvernement ont été définis. De plus, les comités locaux d'ÉCA ont cerné les lacunes dans les services offerts aux BSR dans chaque région. À partir de cette information, les comités locaux ont établi des plans de prestation des services, qui tenaient compte des programmes existants de tous les partenaires gouvernementaux. Ce processus s'est révélé très efficace et le concept des partenariats a donné de très bons résultats lorsqu'il s'est agi de produire des plans intégrés, propres à la collectivité, pour répondre aux besoins des BSR dans la région.

Les partenariats se sont révélés moins efficaces lorsque les comités locaux ont commencé à mettre en oeuvre les plans de prestation des services. Comme l'infrastructure des différents partenaires gouvernementaux et même de leurs divers services n'était pas uniforme, les activités et les processus administratifs nécessaires pour implanter les composantes d'ÉCA n'ont pas été mis en oeuvre de façon rentable ou efficace (p. ex., l'attribution des contrats, les systèmes d'information, le traitement des paiements, etc.).

De plus, le mandat du MEHF a changé à la suite de l'adoption de nouvelles politiques en vertu du programme *BC Benefits* et de l'initiative *Youth Works*. Les comités locaux d'ÉCA ont donc dû réévaluer leurs priorités et leurs plans de prestation des services en fonction de cette nouvelle orientation. L'enthousiasme et la détermination d'au moins une partie des partenaires locaux s'en sont trouvés amoindris. Ils estimaient que leurs efforts avaient été vains et que leurs rôles avaient été compromis parce que les évaluations qu'ils avaient faites et les décisions qu'ils avaient prises de bonne foi tout au long du processus de planification décrit ci-dessus étaient reléguées au second plan sans qu'ils soient consultés, et même selon des moyens avec lesquels ils n'étaient pas nécessairement d'accord.

De plus, on jugeait que les nouvelles règles des programmes *BC Benefits* et *Youth Works* créaient un surcroît de travail pour les fonctionnaires du MSS chargés d'aiguiller les BSR vers les composantes d'ÉCA, à un moment où leur charge de travail soulevait déjà de graves préoccupations. Il en est résulté que dans certaines régions, le personnel du MSS a refusé de mettre en place les nouvelles procédures nécessaires pour aiguiller les BSR vers les composantes d'ÉCA. Les aiguillages ont donc cessé et les projets pilotes dans ces régions se sont enlisés, sans que les coûts des fournisseurs de services à contrat ne changent.

Une caractéristique singulière de la mise en oeuvre des projets pilotes d'ÉCA est que les comités locaux n'ont pas tous été tenus d'appliquer les nouvelles règles du programme *BC Benefits*. Certains l'ont fait, et d'autres ont choisi de s'en tenir à leur plan initial de prestation des services.

Dans d'autres cas, la direction locale du partenaire provincial a exigé que les règles de *BC Benefits* soient appliquées, peu importe les souhaits des comités locaux. Cela s'est traduit par des résultats inégaux d'un projet pilote à l'autre, de sorte que les projets pilotes eux-mêmes ne sont pas directement comparables.

En dernière analyse, étant donné la façon dont le programme *BC Benefits* a été mis en oeuvre, l'orientation globale de l'IS/ÉCA a été incertaine, les rôles et les responsabilités qui avaient été établis au départ pour les partenaires de l'ÉCA ont été brouillés et les partenariats au niveau des comités locaux s'en sont trouvés affaiblis. Cependant, en général, même s'il y a eu de nombreux défis à relever, les partenaires ont accompli de grands progrès en travaillant de concert

pour innover et bonifier les services offerts aux BSR dans les collectivités desservies par les projets pilotes.

4.9 Les pratiques exemplaires et l'IS/ÉCA

Dans le cadre de l'IS/ÉCA, la marge de manoeuvre accordée aux comités locaux dans la conception des composantes des projets pilotes devait produire des programmes variés que l'on pourrait observer pour déterminer les pratiques exemplaires.

Dans le cadre de notre évaluation formative, nous n'avons pas été en mesure de déterminer les pratiques exemplaires de l'un ou l'autre projet pilote, parce que le rendement des diverses composantes n'a pas été mesuré. En outre, aucun processus visant à établir un consensus sur la définition des « pratiques exemplaires » n'a été mis en oeuvre.

On obtiendra peut-être de meilleures informations par suite de l'évaluation sommative des projets pilotes. Cependant, il est important de comprendre qu'une évaluation sommative ne produira pas nécessairement des évaluations détaillées de pratiques individuelles, étant donné le coût et le niveau d'analyse que cela nécessiterait. Par conséquent, il faudrait envisager une évaluation suivie des pratiques exemplaires.

5.0 CONCLUSIONS

5.1 Possibilités de réalisation des objectifs de l'initiative stratégique ÉCA

Pendant l'évaluation formative, l'équipe d'évaluation a examiné la conception et l'exploitation de chacune des composantes d'ÉCA dans les divers projets pilotes par rapport aux objectifs initiaux de l'initiative stratégique ÉCA, afin d'estimer s'il était probable que ces objectifs soient réalisés en tout ou en partie, ou s'il était peu probable qu'ils soient réalisés à cause justement de la conception ou des modes d'exploitation des composantes. Nous avons dressé des tableaux détaillés exposant les résultats de chaque projet pilote. Nous présentons nos conclusions dans cette partie du rapport.

Le tableau 5.1 présente les objectifs et les sous-objectifs de l'initiative stratégique ÉCA qui ont été utilisés pour évaluer les composantes des projets à titre individuel.

En général, les composantes d'ÉCA des projets pilotes répondent à des degrés divers à tous les objectifs et sous-objectifs énumérés ci-dessus, même s'il est extrêmement difficile d'évaluer s'il y a des points forts et des points faibles dans l'ensemble des composantes, étant donné la diversité et la variété des besoins locaux.

En ce qui concerne le premier objectif, qui consiste à accroître le nombre de BSR qui franchissent les étapes cumulatives de la formation, il a été impossible de déterminer, dans le cadre de l'évaluation formative si les taux de conservation s'étaient effectivement améliorés, car il n'y avait pas de données à ce sujet. Cependant, en ce qui concerne les sous-objectifs individuels qui devaient contribuer à la réalisation de l'objectif principal, il est clair qu'un grand nombre des composantes d'ÉCA ont fait participer activement les BSR à la définition de leurs objectifs de carrière. Les processus mis en place comportaient divers genres d'informations et des activités conçues pour faire en sorte que ces objectifs soient plus réalistes et plus réalisables. Les composantes d'ÉCA ont tenté de fournir le soutien nécessaire en matière de counselling et des activités de suivi. Les fournisseurs de services à contrat ont fait de grands efforts pour améliorer les mécanismes de transmission des données et mettre l'information nécessaire à la disposition des autres organismes partenaires et du MEHF. Des mécanismes de pistage à court terme ont été mis en place par un grand nombre des fournisseurs de services, mais peu de progrès ont été réalisés lorsqu'il s'est agi de mettre en oeuvre des mécanismes de pistage à plus long terme conçus pour suivre un BSR pendant plus longtemps, ou encore par rapport à la

tendance d'un grand nombre de BSR de s'inscrire régulièrement aux programmes d'assistance sociale selon des cycles périodiques sur plusieurs années.

Tableau 5.1 : Réalisation des objectifs de l'initiative stratégique ÉCA

1. **Accroître le nombre de BSR qui franchissent les étapes cumulatives de la formation et, notamment :**
   - les faire participer activement à la définition d'objectifs de carrière réalistes et réalisables;
   - leur fournir le soutien nécessaire en matière de counselling ainsi que des activités de suivi;
   - établir de meilleurs mécanismes de transmission de données entre les organismes et le MEHF;
   - améliorer le pistage des participants tout au long de la formation et jusqu'à leur intégration au marché du travail.
2. **Accroître les chances de succès des BSR tout au long de la formation et jusqu'à leur intégration au marché du travail et, notamment :**
   - veiller à ce que les plans de formation reflètent les besoins du BSR et ceux du marché du travail;
   - veiller à ce que les plans de formation intègrent des compétences générales favorisant l'employabilité et des connaissances de base en informatique;
   - veiller à ce que les plans de formation intègrent une formation qui soit portable et transférable.
3. **Accroître les aptitudes des BSR en matière de planification / gestion de carrière pour qu'ils puissent donner suite à leurs objectifs de carrière de façon autonome et, notamment :**
   - veiller à ce que les cours / services de planification de carrière comportent plusieurs composantes (p. ex., IMT, exploration de carrières, développement personnel, évaluation professionnelle) et qu'ils reposent sur les « pratiques exemplaires »;
   - veiller à ce que les curriculums et les méthodes d'enseignement aient pour effet de promouvoir l'acquisition de compétences individuelles.
4. **Améliorer l'accès à des services d'évaluation, de counselling et d'aiguillage destinés aux BSR et, notamment :**
   - accroître l'accessibilité des services de planification de carrière aux étapes appropriées;
   - établir des mécanismes appropriés d'aiguillage entre les ministères provinciaux, les organismes et les établissements;
   - accroître l'accessibilité de l'information sur les ressources de formation et les tendances de l'emploi, etc.;
   - veiller à une meilleure intégration et à une meilleure coordination des services communautaires.

En ce qui concerne le deuxième objectif, qui consiste à accroître les chances de succès des BSR tout au long de la formation et jusqu'à leur intégration au marché du travail, la plupart des activités des comités locaux d'ÉCA et des fournisseurs de services le visaient. Pratiquement chaque composante de l'IS/ÉCA a produit des plans qui tenaient compte des besoins individuels et un

grand nombre ont également fait une évaluation, sous une forme ou sous une autre, des besoins du marché du travail. Les plans de formation intégraient habituellement des compétences générales favorisant l'employabilité et certaines des composantes ont offert des cours d'initiation à l'informatique, lorsque les ressources le permettaient.

Il a été impossible de déterminer les composantes d'ÉCA qui cherchaient à répondre au sous-objectif consistant à veiller à ce que les plans de formation soient axés sur une formation portable et transférable. Il se peut toutefois que ce sous-objectif soit visé dans une plus grande mesure que ne l'a démontré l'analyse, mais il est probable que les notions de « transportabilité » et de « transférabilité » n'aient pas été suffisamment définies en termes opérationnels pour qu'elles ressortent dans la conception de composantes particulières.

Une grande partie des activités des comités locaux d'ÉCA et des fournisseurs de services ont été axées sur l'objectif qui consistait à accroître les aptitudes des BSR en matière de planification / gestion de carrière pour qu'ils puissent donner suite à leurs objectifs de carrière de façon autonome. Diverses composantes axées sur la planification de la carrière et la prise de décisions ont été mises en oeuvre et un grand nombre d'entre elles ont porté sur l'exploration des carrières, le développement personnel et l'évaluation professionnelle. Certaines comportaient également des éléments d'information sur le marché du travail.

L'équipe d'évaluation n'a pas pu déterminer clairement si les « pratiques exemplaires » avaient été intégrées aux composantes ou s'il existait un processus permettant de déterminer les pratiques exemplaires, compte tenu de l'expérience accumulée dans le cadre des composantes individuelles. Certains répondants ont affirmé que toutes les pratiques intégrées à leurs projets pilotes d'ÉCA étaient des « pratiques exemplaires ». Cependant, rien ne venait appuyer cette affirmation, sauf l'opinion personnelle des intéressés. Ces pratiques n'ont pas été validées à l'aide de mesures valables des résultats ou d'autres processus qui auraient permis d'établir un consensus au sujet de la notion des « pratiques exemplaires ».

Presque toutes les composantes visaient à faire en sorte que les curriculums et les méthodes d'enseignement favorisent l'acquisition de compétences individuelles.

Le dernier objectif que devaient aborder les projets pilotes d'ÉCA consistait à améliorer l'accès à des services d'évaluation, de counselling et d'aiguillage destinés aux BSR. L'IS/ÉCA a permis d'accroître l'accessibilité des services de planification de carrière. Cependant, l'établissement de mécanismes appropriés d'aiguillage entre les ministères provinciaux, les organismes et les établissements s'est heurté à certaines difficultés, dont on a vu les principales dans la section qui porte sur la composante Points de départ. Les composantes des projets pilotes d'ÉCA ont effectivement permis d'accroître l'accessibilité de

l'information sur les ressources en matière de formation et les tendances de l'emploi. Finalement, certains progrès ont été accomplis au chapitre de l'information et de la coordination des services communautaires, même si les liens entre les organismes de développement économique et les employeurs de la localité n'ont pas été améliorés dans toute la mesure du possible, faute de ressources suffisantes de la part du personnel local.

En conclusion, l'ensemble des composantes d'ÉCA vise à satisfaire les quatre principaux objectifs énumérés dans le tableau 5.1 ci-dessus de façon relativement bien équilibrée. Des problèmes importants ont cependant surgi en ce qui concerne les mécanismes d'aiguillage et les processus de pistage et de monitorage.

5.2 Observations récapitulatives au sujet des composantes individuelles de l'IS/ÉCA

Nous pouvons tirer de notre évaluation une conclusion préliminaire, à savoir que les composantes de l'IS/ÉCA qui peuvent se révéler les plus importantes et les plus utiles pour les BSR sont les suivantes :

- **Points de départ** — chaque personne interrogée a convenu qu'une évaluation des besoins était utile pour la plupart des BSR avant qu'ils suivent une formation ultérieure ou qu'ils recherchent un emploi. La composante Points de départ semble une bonne base pour la fourniture de tels services.

  Il convient de préciser que la composante Points de départ n'a pas pour objectif à long terme d'aider les BSR à retrouver leur autonomie et à s'intégrer au marché du travail. L'intégration au marché du travail à long terme peut se produire à une date ultérieure, et il se peut que la composante Points de départ y ait contribué, mais il est fort peu probable que la composante à elle seule suffise pour la majorité des BSR qui s'efforcent de trouver du travail.

- **Séance d'orientation / information** — deux des projets pilotes (West End et Burnaby) offrent une séance d'orientation d'une heure et demie qui semble fournir de l'information utile aux BSR au sujet des services et des ressources accessibles, de même qu'au sujet de leurs propres responsabilités.

- **Planification de carrière** — pratiquement chaque projet pilote offre de la formation de carrière, sous une forme ou sous une autre. Un service de ce genre peut se révéler nécessaire pour les BSR qui ont besoin d'une aide plus poussée pour établir un plan de carrière viable.

- **Préposés au soutien** — un grand nombre de BSR ont besoin d'aide pour terminer un cours de formation ou conserver leur emploi. Les préposés au soutien leur offraient ce service nécessaire. Les activités peuvent comprendre de l'encadrement, du counselling ou des services d'emploi.

- **Centre de ressources et d'information sur les carrières** — un centre qui offre de l'information sur les ressources et des services d'emploi, par exemple, l'accès à des télécopieurs, des téléphones, des ordinateurs, des photocopieurs, etc., semble utile pour les BSR.

- **Expérience de travail** — l'expérience de travail profite aux BSR qui veulent faire carrière dans un domaine en particulier et qui désirent se familiariser avec le travail dans ce domaine avant de s'inscrire à une formation professionnelle à proprement parler. L'expérience de travail permet également aux BSR de se faire des contacts dans le domaine qu'ils ont choisi.

5.3 Conclusions relatives au partenariat de l'ÉCA

Compte tenu des défis généraux décrits ci-dessus, les comités locaux et le groupe directeur de l'ÉCA ont réussi à établir un solide partenariat pour la création des 11 projets pilotes et la fourniture de services au nombre important de BSR dont il a été question dans le présent rapport.

Diverses conclusions devraient être tirées de cette expérience :

- Le partenariat d'ÉCA a donné de très bons résultats lorsqu'il s'est agi de produire des plans intégrés propres à chaque localité pour répondre aux besoins des BSR dans les collectivités visées par les projets pilotes.

- Étant donné l'existence d'organisations formelles qui vont au-delà du partenariat de l'ÉCA, il faut comprendre que le partenariat en soi sera nécessairement imparfait. Chaque partenaire individuel a sa mission, ses priorités, ses politiques et ses défis propres, et, à l'occasion, ils prendront le pas sur les nécessités du partenariat.

- Pour surmonter les restrictions d'un partenariat, il sera important d'établir des attentes de niveau approprié pour toutes les parties qui participeront à l'initiative stratégique ÉCA, notamment les comités locaux d'ÉCA.

- L'efficacité d'un partenariat comme celui qui a été établi aux fins de l'ÉCA dépendra toujours de l'efficacité des organismes individuels qui en font partie, de sorte que si un ou plusieurs partenaires a de la difficulté à prendre des

décisions ou à déléguer efficacement des responsabilités et des pouvoirs, cela se reflétera dans le partenariat.

- Dans la mesure où il faut harmoniser les politiques, les procédures, la terminologie et les stratégies pour obtenir un partenariat efficace du genre de celui de l'ÉCA, il est essentiel que la direction de chaque partenaire à titre individuel donne son plein appui au partenariat.

- En termes généraux, même s'il y avait de nombreux défis à relever, les partenaires de l'IS/ÉCA ont accompli de solides progrès en travaillant ensemble pour innover et pour bonifier les services accessibles aux BSR dans les collectivités desservies par les projets pilotes.

5.4 Autres conclusions

Les processus d'établissement du profil des clients et des organismes ainsi que du plan de prestation des services des projets pilotes d'ÉCA semblent avoir été très efficaces lorsqu'il s'est agi d'adopter une démarche plus intégrée et mieux coordonnée pour la prestation des programmes dans les collectivités.

Les projets pilotes ont suivi d'assez près les critères établis pour l'ÉCA, et dans les collectivités rurales, il a fallu relever le défi de répondre au plus grand nombre possible de ces critères.

Compte tenu de certaines contraintes en matière de budgets et de ressources, les projets pilotes ont été en mesure de combler un certain nombre de lacunes au chapitre des ressources accessibles dans les collectivités desservies par les projets pilotes, même si quelques-uns des problèmes les plus importants, par exemple, l'omniprésence du chômage, n'ont pas vraiment été abordés.

5.5 L'importance d'un processus suivi de détermination des « pratiques exemplaires »

Aux fins de l'initiative stratégique, la détermination des pratiques exemplaires devrait devenir une caractéristique standard de l'administration de l'ÉCA.

Pour cerner les pratiques exemplaires, on peut examiner régulièrement des formules de rechange pour déterminer lesquelles répondent aux objectifs de la façon la plus efficiente et la plus efficace. Pour un processus donné, on peut recueillir de l'information et des connaissances sur le terrain, puis les définir de façon plus pointue en les comparant à des connaissances spécialisées et à des conclusions d'autres recherches. Ensuite, dans le cadre d'autres activités pilotes,

on peut procéder à de nouveaux tests pour déterminer l'efficacité d'un processus ou d'une composante en particulier. À partir de l'information ainsi recueillie et du consensus de spécialistes de la question, on peut ensuite décider si une pratique exemplaire a effectivement été déterminée.

ANNEXE A
QUESTIONS FIGURANT DANS LE CADRE D'ÉVALUATION DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'ÉCA

Processus

1. De quelles façons les projets pilotes d'ÉCA reflètent-ils les critères établis pour les initiatives stratégiques :

   (a) Quelles possibilités d'innovation présentent-ils?

   (b) Répondent-ils à un besoin répandu?

   (c) Comment pourraient-ils influencer le processus de la réforme sociale?

2. Comment et dans quelle mesure les projets pilotes d'ÉCA ont-ils réussi à établir des partenariats efficaces parmi les divers paliers de gouvernement, les employeurs et les groupes communautaires?

   (a) Les rôles et les responsabilités des divers partenaires et fournisseurs de services ont-ils été établis clairement et chaque intervenant s'en est-il acquitté?

   (b) Quelles structures, procédures ou stratégies ont favorisé l'établissement de partenariats efficaces entre les divers paliers de gouvernement, les employeurs et les groupes communautaires?

   (c) Quelles structures, procédures ou stratégies ont entravé l'établissement de partenariats efficaces entre les divers paliers de gouvernement, les employeurs et les groupes communautaires?

3. Dans quelle mesure les projets pilotes d'ÉCA ont-ils répondu aux besoins en matière de bonification des services d'évaluation, de counselling et d'aiguillage dans les collectivités?

4. Dans quelle mesure les plans de prestation des services ont-ils comblé les écarts entre les besoins en matière de ressources et les ressources accessibles? (P. ex., les services dont les clients avaient besoin pour atteindre leurs objectifs de carrière et les services effectivement offerts, l'accessibilité de ressources sur le marché du travail, de programmes de formation, etc.)

5. Dans quelle mesure les caractéristiques des projets pilotes d'ÉCA se rapprochaient-ils des objectifs du programme?

6. Quelles leçons peut-on tirer de ces projets pilotes d'ÉCA?

   (a) Quels sont les éléments d'une initiative d'ÉCA couronnée de succès?

   (b) Quelle a été l'efficacité des évaluations des besoins et des stratégies de mise en oeuvre propres à chaque collectivité pour assurer une meilleure intégration et une meilleure coordination de la prestation des programmes?

Clients

1. Dans quelle mesure les projets pilotes d'ÉCA aident-ils les clients à faire des choix plus éclairés relativement à l'emploi, à la formation, aux études supérieures et à d'autres mesures visant à accroître leur employabilité?

2. Quels mécanismes de pistage / monitorage sont en place pour recueillir de l'information sur les participants et les activités des projets pilotes d'ÉCA?

   (a) Combien de clients ont participé aux diverses composantes / activités?

   (b) Combien de clients ont mené à bien les diverses composantes / activités?

3. Comment la gamme des possibilités en matière de soutien / services / formation offertes aux participants les ont-ils aidés à élaborer leurs plans d'action?

4. Quelle a été l'efficacité des curriculums, des outils d'auto-évaluation, de l'information sur le marché du travail et de l'information sur les politiques des divers programmes comme première mesure pour :

   (a) aider les clients à élaborer leurs plans d'action?

   (b) aider les clients à mettre en oeuvre leurs plans d'action?

5. Dans l'ensemble, quel a été le niveau de satisfaction des clients face aux projets pilotes de l'ÉCA et à leur efficacité perçue?

   (a) Quelle a été l'utilité des diverses composantes? (Énumérer les variations d'un projet pilote à l'autre.)

   (b) Quelles composantes ont été les plus utiles?

   (c) Quelles composantes n'ont pas été utiles ou ont été nuisibles?

   (d) Quelles améliorations les clients suggéreraient-ils?

6. Quelle a été la nature de la participation des clients et d'autres intervenants dans l'élaboration des plans d'action?

   (a) La nature de la participation des clients et des autres intervenants a-t-elle été appropriée?

   (b) Le degré de participation des clients et des autres intervenants a-t-il été approprié?

   (c) Quelles suggestions / observations au sujet de leur propre participation et de celle des autres intervenants les clients feraient-ils?

7. Dans quelle mesure les obstacles à l'emploi auxquels faisaient face les clients à titre individuel ont-ils été réduits ou éliminés dans le cadre des projets pilotes d'ÉCA (résultats préliminaires seulement)?

ANNEXE B
MODÈLES LOGIQUES

Tableau B-1 : Points de départ – Processus d'évaluation en groupe

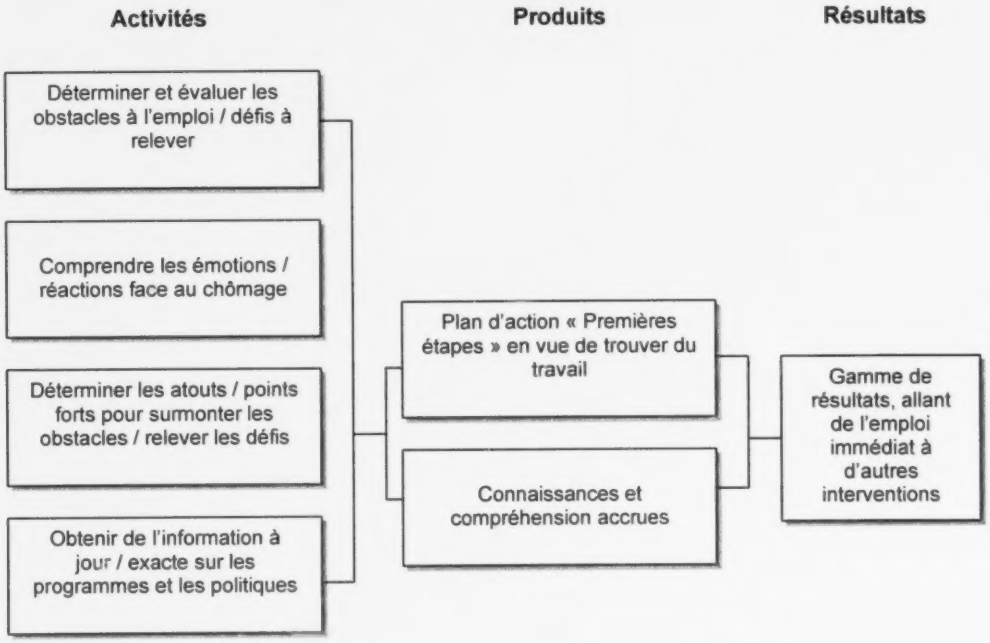


Tableau B-2 : Évaluation approfondie en groupe

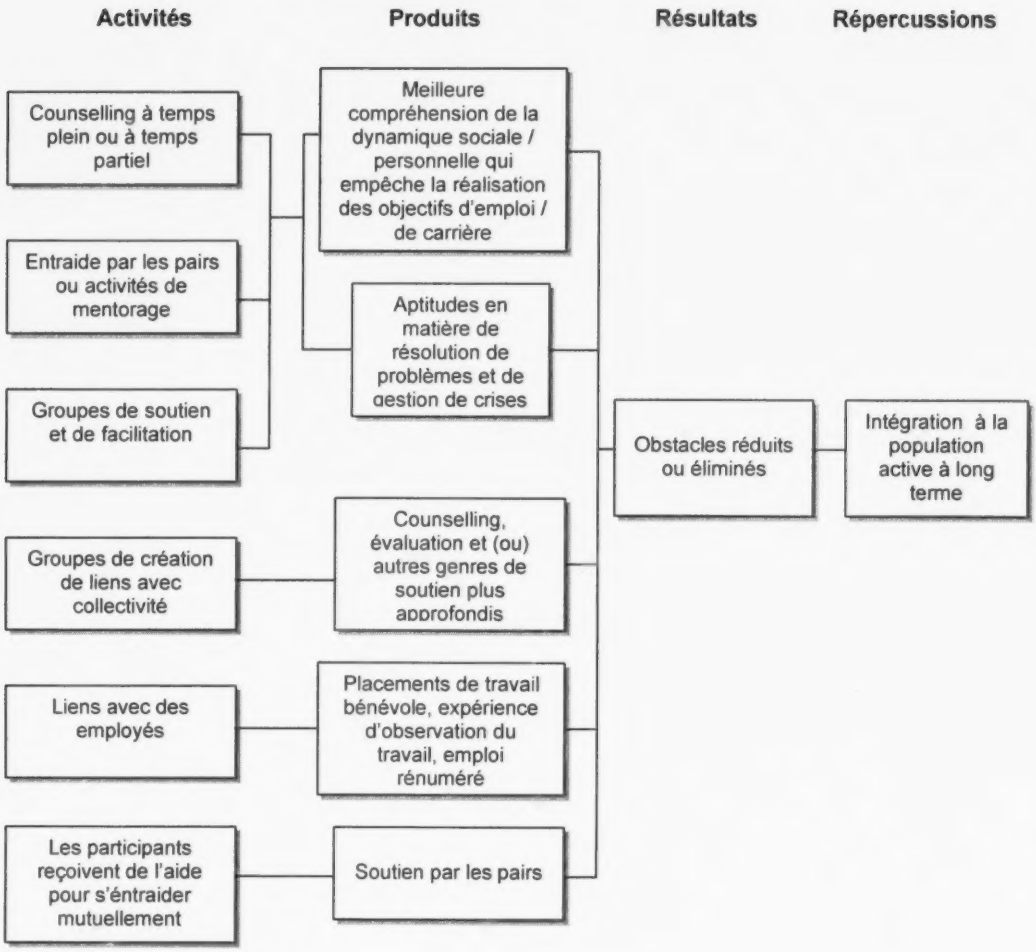


Exhibit B-3 : Diagnostic Assessment

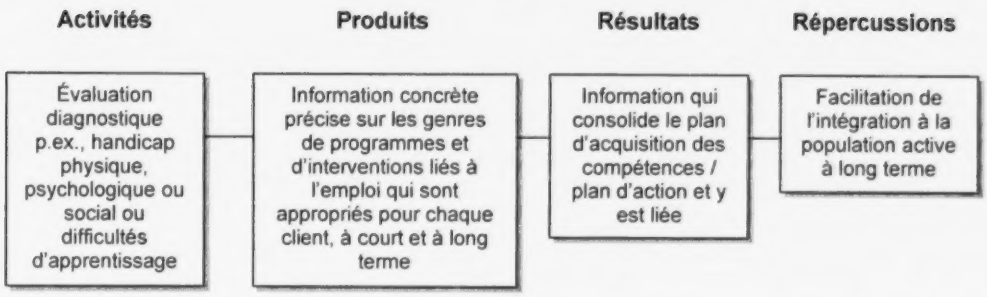


Tableau B-4 : Planification de carrière en groupe

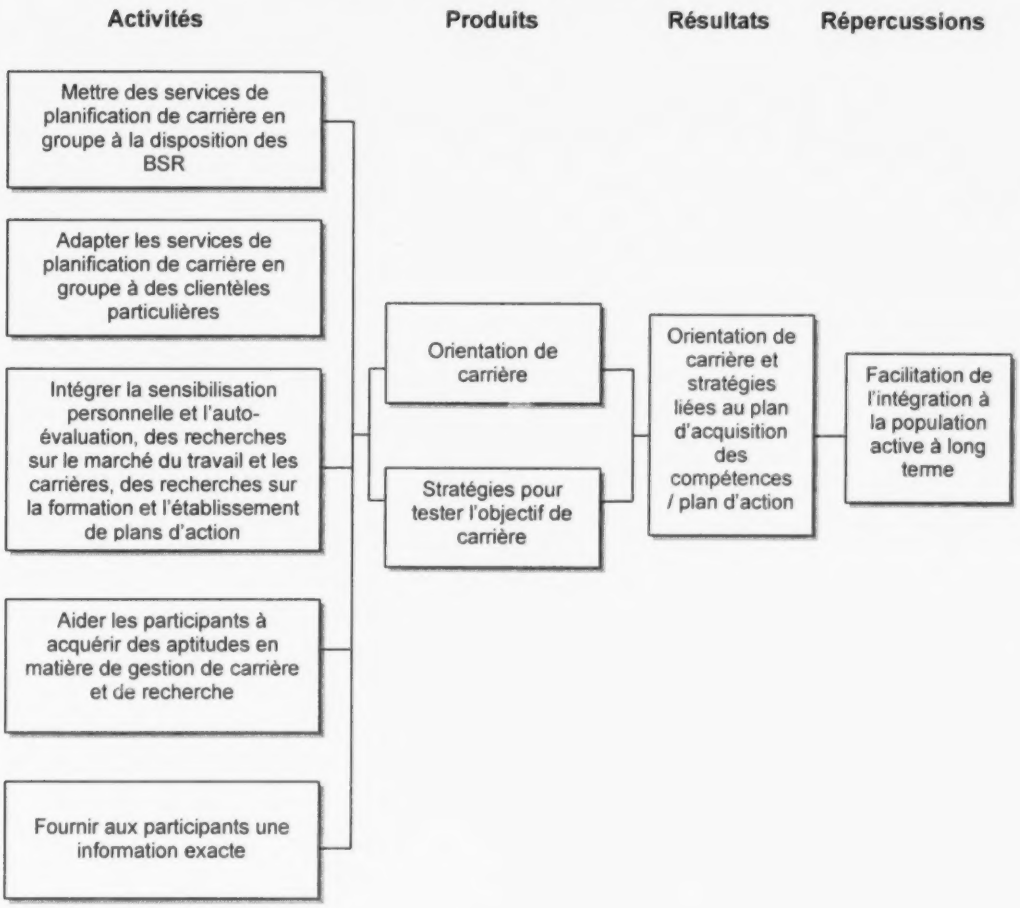
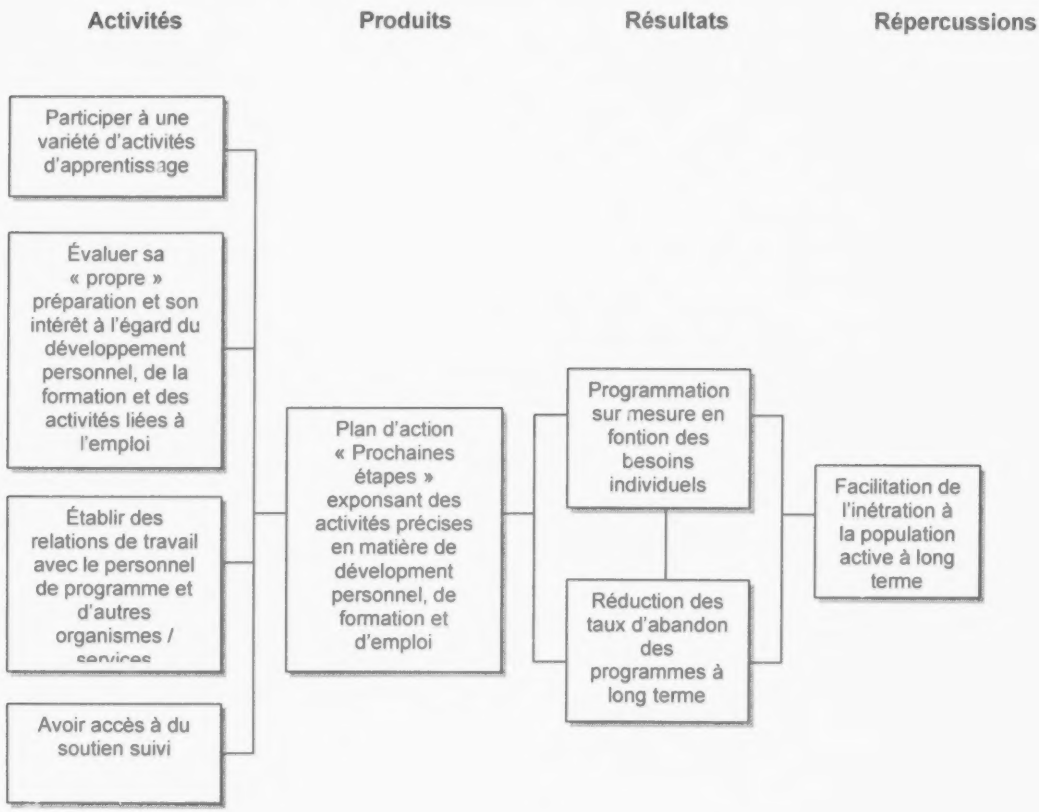


Tableau B-5 : Mesures de soutien pour les apprenants



ANNEXE C
POINTS DE DÉPART : ORDRE DU JOUR

Tableau C-1 : Points de départ : Ordre du jour

Première séance		Deuxième séance	
Activité	**Durée**	**Activité**	**Durée**
• Présentation de l'atelier	20 min.	• Préciser davantage les obstacles qui vous empêchent d'accéder à l'emploi	45 min.
• Apprendre à se connaître les uns les autres	30 min.	• Explorer vos options	30 min.
• Déterminer les obstacles qui vous empêchent d'accéder à l'emploi	50 min.	• Pause	15 min.
• Comprendre vos réactions à ces obstacles	20 min.	• Dresser votre plan d'action	45 min.
• Pause	15 min.	• Prendre un engagement ferme envers la réalisation de votre plan d'action/consultations individuelles	75 min.
• Cerner vos atouts	45 min.		
• Déterminer vos obstacles et vos atouts : rapport d'une recherche plus poussée	30 min.		
• Durée totale	3,5 heures	• Durée totale	3 heures

ANNEXE D
POINTS DE DÉPART : COMPOSANTES

Tableau D-1 : Répertoire des composantes Points de départ

Projet pilote	Fournisseur de services	Origine de l'aiguillage	Nombre de cours	Durée du cours	Suivi
Abbotsford	Contractuel	PAF, CF et auto-aiguillage	6-12	Deux demi-journées à une journée d'intervalle	suivi individuel; appels téléphoniques à des intervalles d'un mois, de six mois et de 12 mois
Burnaby	Contractuel	20 % PAF 80 % des séances d'info	14	Une journée d'intervalle entre les deux premières séances	suivi individuel; intervalles déterminés selon les besoins du participant
Campbell River	Contractuel	CF	max. 12	Deux séances de trois quarts de journée de suite	suivi individuel; appel téléphonique invitant le participant à prendre rendez-vous dans les six semaines
Fort St. John	MEHF/ DRHC	PAF seulement depuis avril	Moyenne de 15	Deux demi-journées de suite	séances de suivi en groupe tous les trois à quatre mois
Nanaimo	Contractuel	PAF (80 %) CF (20 %)	8-10	Deux journées de six heures de suite	on a tenté de tenir des séances de suivi en groupe après six mois; actuellement, appels téléphoniques
Nelson	Contractuel	PAF	6-12	Une journée	séance de suivi en groupe deux jours après la deuxième séance
Prince Rupert	MEHF/ DRHC	CF	12	Deux demi-journées à une demi-journée d'intervalle	suivi individuel par le biais d'appels téléphoniques trimestriels
Surrey	MEHF/ DRHC	PAF (25 %) CF (75 %)	12-15	Deux demi-journées à une demi-journée d'intervalle	suivi non précisé
West End	Contractuel	Auto-aiguillage après la séance d'orientation	12	Trois demi-journées avec des intervalles d'une demi-journée	séances de suivi en groupe trois semaines après le cours

ANNEXE E
POINTS DE DÉPART : OBJECTIFS

Tableau E-1 : Points de départ : Objectifs

Points de départ : Objectifs	
Objectifs initiaux	**Objectifs définis par les projets pilotes**
• Aider les participants à déterminer et à évaluer les obstacles / défis auxquels ils font face en matière d'emploi, compte tenu de cinq aspects de l'employabilité.	• Aider les BSR à acquérir de la confiance en soi et à apprendre à travailler en groupe avec leurs pairs.
• Aider les participants à comprendre leurs réactions émotionnelles face au chômage.	• Améliorer la capacité de prendre des décisions « réalistes ».
• Aider les participants à déterminer les atouts / points forts qui leur permettront de surmonter les obstacles / relever les défis.	• Encourager l'entraide et l'apprentissage.
• Établir un objectif en matière d'emploi.	• Apprendre à établir des objectifs.
• Élaborer des plans d'action connexes pour aider les participants à atteindre leurs objectifs.	• Promouvoir l'autonomie.
• Informer les participants des services du MEHF et d'autres services à leur disposition.	• Accroître la motivation.
	• Accroître les aptitudes interpersonnelles / aptitudes à la communication.
	• Préparer les clients à leurs rendez-vous avec les CF en les aidant à clarifier leurs objectifs, à remplir des formules et à établir des plans d'action.

ANNEXE F
NOMBRE DE PARTICIPANTS À L'ÉCA

Tableau F-1 : Nombre de participants à l'ÉCA

		Abbotsford	Burnaby	Campbell River	Fort St. John	Kamloops	Nanaimo	Nelson	Parksville	Prince Rupert	Surrey	West End
1	Points de départ	491	250	12	173	1090	403	153	210	117	18	509
2	Planification de carrière	142[1]	110				56[2]		73[3]	66[4]		135[5]
3	Counselling personnel								15[6]			110
4	Programmes d'ALS		25								209	
5	Soutien des apprenants			49								
6	Préposés au soutien				205[7]					135		
7	Séance d'orientation		733[8]									921
8	Compass					39						
9	Préparation collégiale				15							
10	Atelier Objectif emploi								11		360	
11	Alphabétisation								152			
12	Parlons emploi						9					
13	Recherche d'emploi						11					
14	Centre de ressources sur les carrières		1 490									
	Total	633	2 608	61	393	1 129	479	153	461	318	587	1675

1. Ce programme s'appelait à l'origine « Pré-emploi » et s'est appelé par la suite « Prise de décisions en matière de carrière ».
2. Ce programme s'appelle « Directions de carrière ».
3. Qui comprend deux volets, « Exploration de carrière » et « Counselling professionnel ».
4. Ce programme s'appelle « Options carrière ».
5. Ce programme s'appelle « Prise de décisions en matière de carrière ».
6. Ce programme s'appelait « Counselling thérapeutique ».
7. Ce programme s'appelle « Centre de soutien ».
8. Ce programme s'appelle « Détermination collective des besoins en matière de services ».

ANNEXE G
DATES DE PARTICIPATION

Tableau G-1 : Dates de participation

		Abbotsford	Burnaby	Campbell River	Fort St. John	Kamloops	Nanaimo	Nelson	Parksville	Prince Rupert	Surrey	West End
1	Points de départ											
	Début	août 1995	sept. 1995	juin 1996	sept. 1995	mai 1995	nov. 1995	oct. 1995	avril 1995	oct. 1995	mai 1996	oct. 1995
	Fin	mai 1996	mars 1996	juill. 1996	juin 1996	juin 1996	juin 1996	juin 1996	juin 1996	mai 1996	mai 1996	mai 1996
2	Planification de carrière											
	Début	août 1995	sept. 1995				oct. 1995		avril 1996	oct. 1995		oct. 1995
	Fin	mars 1996	mars 1996				juin 1996		juin 1996	mai 1996		mai 1996
3	Counselling personnel											
	Début								janv. 1996			oct. 1995
	Fin								mars 1996			mai 1996
4	Programmes d'ALS											
	Début		fév. 1996								nov. 1995	
	Fin		juill. 1996								juill. 1996	
5	Soutien des apprenants											
	Début		sept. 1995	fév. 1996								
	Fin		mars 1996	juin 1996								
6	Préposés au soutien											
	Début				sept. 1995					oct. 1995		
	Fin				mai 1996					juin 1996		
7	Séance d'orientation											
	Début		sept. 1995									oct. 1995
	Fin		mars 1996									mai 1996
8	Compass											
	Début					janv. 1996						
	Fin					mai 1996						

Tableau G-1 : Dates de participation (suite)

		Abbotsford	Burnaby	Campbell River	Fort St. John	Kamloops	Nanaimo	Nelson	Parksville	Prince Rupert	Surrey	West End
9	Préparation collégiale											
	Début				janv. 1996							
	Fin				mars 1996							
10	Atelier Objectif emploi											
	Début								avril 1996		oct.. 1995	
	Fin								juin 1996		juin 1996	
11	Alphabétisation											
	Début								sept. 1995			
	Fin								mars 1996			
12	Parlons emploi											
	Début						mars 1996					
	Fin						mai 1996					
13	Recherche d'emploi											
	Début						avril 1996					
	Fin						mai 1996					